

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému benefitů jako prostředku k motivaci a spokojenosti zaměstnanců

Adjusting the benefits system as a means of motivating and satisfying employees

Student:

Bc. Veronika Červená

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Červená**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Úprava systému benefitů jako prostředku k motivaci a spokojenosti
zaměstnanců
Adjusting the Benefits System as a Means of Motivating and Satisfying
Employees

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretické aspekty motivace a zaměstnaneckých benefitů
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Analýza poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MACHÁČEK, Jan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.
- MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení o vypracování práce

Prohlašuji, že jsem celou svou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní všechny použité zdroje v souladu s právními předpisy i vnitřními předpisy a směrnicemi Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

V Ostravě dne 13. 7. 2018



.....
Bc. Veronika Červená

Poděkování

Mé poděkování patří Mgr. Věře Válkové, MBA, za odborné vedení, cenné připomínky, rady a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Dále bych ráda poděkovala společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., a konkrétně Mgr. Jiřímu Urbánkovi, za možnost psát svou diplomovou práci právě pod záštitou této společnosti.

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování	7
2.1	Sociologický výzkum	7
2.2	Výzkumná metoda	8
2.3	Výzkumná technika	9
2.4	Objekt výzkumu	13
3	Teoretické aspekty motivace a zaměstnaneckých benefitů	14
3.1	Zaměstnanecké benefity	14
3.1.1	Definice a význam benefitů	15
3.1.2	Rozdělení benefitů	16
3.1.3	Způsoby poskytování benefitů	17
3.1.4	Daňové aspekty benefitů	19
3.2	Pojem motivace v odborné literatuře	19
3.3	Přehled teorií motivace k pracovní činnosti	20
3.3.1	Teorie instrumentality („Cukr a bič“)	20
3.3.2	Teorie zaměřené na obsah	22
3.3.3	Teorie zaměřené na proces	23
3.4	Motivace a benefitní programy	24
3.5	Spokojenost zaměstnanců	26
3.5.1	Následky pracovní nespokojenosti	28
4	Charakteristika vybrané společnosti	29
4.1	Základní údaje o společnosti	30
4.2	Historie společnosti	30
4.3	Současnost společnosti	32
4.4	Hodnoty společnosti	33
5	Analýza poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti	35
5.1	Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti	35
5.1.1	Příspěvek na dopravu	36
5.1.2	Edenred Benefits	36
5.1.3	Týden dovolené navíc nad rámec zákona	37

5.1.4	Zvýhodněné telekomunikační služby pro zaměstnance.....	37
5.1.5	Finanční podpora zaměstnanců v době nemoci	38
5.1.6	Příspěvek na dětskou rekreaci.....	38
5.1.7	Příspěvek na penzijní připojištění	39
5.1.8	Příspěvek na soukromé životní pojištění	39
5.1.9	Darování krve.....	39
5.1.10	Podpora bydlení	40
5.1.11	Příspěvek na stravování	41
5.1.12	Vzdělávací kurzy	41
5.1.13	Odměna při životním a pracovním výročí	42
5.1.14	Home office (možnost práce z domova).....	43
5.1.15	Bridge days (náhrada státních svátků)	43
5.1.16	Služební automobil	43
5.1.17	Firemní akce	44
5.2	Dotazníkové šetření	44
5.2.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	45
5.2.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	64
6	Návrhy a doporučení	66
6.1	Problémy v současném systému benefitů	66
6.2	Návrhy doplňujících benefitů	68
6.2.1	Firemní školka.....	68
6.2.2	Zaměstnanec čtvrtletí	69
6.2.3	Podnikový fyzioterapeut	69
6.3	Cafeteria systém	70
7	Závěr	73
	Seznam použité literatury.....	75
	Seznam zkratk	78
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Příloha č. 1 – Dotazník	
	Příloha č. 2 – Grafické znázornění demografické části dotazníku	

1 Úvod

Obecně platí, že finanční odměna je primárním důvodem, proč lidé do práce chodí. V dnešní pokrokové době však platové ohodnocení už není jedinou možností, jak motivovat zaměstnance a naplnit u nich pocit spokojenosti. Když pomineme pracovní prostředí, vztahy s kolegy, způsob komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, image společnosti a celkové její klima, jedním z klíčových prvků, který nás napadne mezi prvními, jsou zaměstnanecké výhody (benefity), které dokáží ovlivnit ne jednoho zaměstnance.

Jak říká známá americká sourozenecká dvojice Chip a Dan Heath (cevelova.cz, 2008): „*Když chceme lidi zaujmout, musíme se trefit do věcí, které je zajímají.*“ Tento citát jasně vystihuje, proč se zaměstnavatelům vyplatí hýčkat své zaměstnance právě touto cestou, protože nabídka na trhu práce je široká, a pokud zaměstnanec nebude u daného zaměstnavatele v jakémkoliv ohledu spokojený, nic mu nebrání v tom, aby přešel ke konkurenci, která má lákavější nabídku.

Není jednoduché poskládat balíček benefitů tak, aby ho právě Vaši zaměstnanci považovali za skutečnou přidanou hodnotu. Pro účely splnění očekávání z benefitů je třeba se proto hlouběji touto problematikou zabývat a přiblížit se touze zaměstnanců co nejbližší. Druhou stránkou věci jsou samozřejmě i finanční možnosti společnosti, které zde hrají nemalou roli. Existuje však řada možností, jak své zaměstnance uspokojit i se striktně omezenými financemi za pomoci např. daňových úlev (více v podkapitole 3.4.2. Daňové aspekty benefitů). Před samotnou tvorbou konkrétních zaměstnaneckých benefitů je rozhodující zjistit, co samotní zaměstnanci od výhod očekávají, a které oblasti benefitů preferují. Není proto nic jednoduššího, než zapojit právě zaměstnance do problematiky výběru a rozhodování o benefitech, čímž nejen zaměstnavatel dojde k potřebným odpovědím, ale i u zaměstnanců tímto aktem vyvolá příjemný pocit, že sami mohou rozhodovat o svých výhodách, a že firmě záleží na jejich názorech.

A právě tento akt podporující komplexní loajalitu zaměstnanců vůči své firmě se stal cílem této diplomové práce – zanalyzovat situaci týkající se zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. (dále jen ON Semiconductor) za pomoci názorů a odpovědí co největšího počtu zaměstnanců, a navrhnout možná doporučení nebo efektivní změny v poskytování zaměstnaneckých benefitů, které by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti s danou oblastí na pracovišti a k celkovému zlepšení stávající situace.

Práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. V úvodu první části jsou nastíněny metody tvorby diplomové práce a metody sběru dat, které zahrnují primárně strukturované dotazníky, pohovory s personálním oddělením, zaměstnanci společnosti

a studium vnitropodnikových materiálů. Jádrem první části jsou však teoretické poznatky z oblasti zaměstnaneckých benefitů, motivace a pracovní spokojenosti. Důvodem pro zakomponování motivace a pracovní spokojenosti do problematiky zaměstnaneckých benefitů je jejich úzká sounáležitost s benefity, skrze níž jsou zaměstnanci často motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu, k loajálnosti k zaměstnavateli, a v konečném důsledku tak jsou i aspektem k pozitivní pracovní spokojenosti. Jasnou souvislost mezi motivací a benefity vystihl švédský obchodní teoretik Jonas Ridderstrale (citaty.net, 2018), který prohlásil: „*Misto toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.*“ Kapitola rovněž obsahuje odborný popis a charakteristiku jednotlivých pojmů dané oblasti, jejich rozdělení, praktické metody jejich použití a další aspekty spojené s danou problematikou.

Druhá část práce je zaměřena konkrétně na nadnárodní společnost ON Semiconductor, na kterou je aplikovaná praktická část práce. Praktická část začíná představením společnosti, její charakteristikou, historií a popisem založení společnosti. Na to plynule navazuje popis a analýza struktury současných zaměstnaneckých benefitů, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. U každého benefitu jsou přiblíženy podmínky pro jeho nárok i způsob poskytování benefitu ze strany zaměstnavatele. Nejpodstatnějším úsekem praktické části je rozebrání a vyhodnocení informací a podkladů od samotných zaměstnanců společnosti zjištěné v dotazníkovém šetření. Na základě výsledků z šetření jsou následně zpracovány návrhy a doporučení ke zlepšení současné situace v dané oblasti, jež jsou výstupem této diplomové práce.

2 Metodika a metody zpracování

Při zpracovávání dané problematiky je vycházeno z klíčové otázky:

Jak správně musí mít společnost nastavený systém benefitů, aby splňoval předpoklad spokojenosti a také motivace zaměstnanců k lepším pracovním výsledkům?

Od daného souvětí se odvíjí zvolení co nejužitečnějšího výzkumu, který by nejlépe dopomohl k rozšíření stavu poznání a sdělil o předmětu zájmu věci, které doposud buď vůbec řečeny nebyly, anebo se na daný soubor jevů podíval zcela novým pohledem. Jelikož prioritou výzkumu je užitečnost a prospěšnost primárně pro ostatní, a také náhled na celkové sociální klima ve společnosti, nejvhodnější se bezpochyby jeví sociologický výzkum.

2.1 Sociologický výzkum

Pavlica a kol. (2000) za sociologický výzkum považují specifický vědecký proces rozvoje poznání společenských jevů, který se od jiných studií odlišuje zejména tím, že je výzkumníkem pečlivě promyšlený, má podrobně naplánovaný průběh procesu, přísně stanovená pravidla předcházející vzniku různých zkreslení či nepřesností a v konečné fázi bádání zjistí o dané oblasti vskutku nové a důležité poznatky.

Nový a Surynek (2002) pokládají sociologický výzkum za základní zdroj sociálních informací, který je zvláště v oblasti vnitropodnikového řízení těžce nahraditelnou metodou poznání nejen postojů, názorů a preferencí pracovníků, ale i hodnotových orientací pracovních skupin. **Podniky obecně zaměřují své sociologické výzkumy nejčastěji na:**

- ❖ skladbu názorů a postojů zaměstnanců ke strategii firmy,
- ❖ podnikovou kulturu,
- ❖ image firmy,
- ❖ spokojenost pracovníků,
- ❖ fluktuaci,
- ❖ adaptační procesy,
- ❖ specifické skupiny pracovníků,
- ❖ pracovní role a pozice.

Obecně lze sociologický výzkum rozvrhnout dle složitosti sociálních jevů na dvě plnohodnotné varianty – kvalitativní a kvantitativní výzkum, kdy obě tyto varianty nabízí řadu metod a technik, které za předpokladu správného použití poskytují nespočet výhod a možností (Pavlica a kol., 2000).

V práci je použit **kvantitativní výzkum**, v němž se pracuje s jevy relativně jednoduchými a do určité míry známými. Jednoduchými ve smyslu, že mají jednoznačný výraz, jsou většinou přesně popsány, nejsou skryté smyslovému poznání a je možné je získat prostřednictvím běžně využívaných nástrojů podpory hromadných dat (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001). Při aplikování daného výzkumu je v práci analyzována úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ON Semiconductor s poskytovanými benefity a se zakomponovaným prvkem motivace skrze danou oblast.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) tvrdí, že základním úkolem kvantitativního výzkumu je měření následujících charakteristik jevů:

- ❖ rozsah výskytu – četnost nebo okruh sociálních subjektů, u kterých se objevuje,
- ❖ frekvence – projev složek sociálního jevu v čase (např. opakování výskytu),
- ❖ intenzita – mohutnost nebo síla jednotlivých složek sociálního a sociálně psychického jevu.

2.2 Výzkumná metoda

„Metodu lze vymezit jako obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující nám dosáhnout vytčeného výzkumného cíle“ (Pavlica a kol., 2000, s. 109).

Surynek, Komárková a Kašparové (2001) člení metody kvantitativního výzkumu do čtyř základních kategorií, které jsou odvozené od zdrojů informací:

- ❖ **dotazování** – nejvyužívanější metoda opírající se o výpovědi respondentů,
- ❖ **pozorování** – sledování chování a reakce lidí v různých situacích,
- ❖ **experiment** – výzkumník přímo aktivně zasahuje do zkoumaných skutečností a ovlivňuje tak situaci, kterou následně zkoumá z různých pohledů,
- ❖ **analýza věcných skutečností** – spontánních skutečností i těch, které byly zadány jako úkol.

„V organizacích se provádějí nejčastěji výzkumy spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců se situací v podniku, identifikace zaměstnanců s prací a profesí, průběhu kariéry, včetně reflexe adaptačního procesu, výzkumy motivace k práci a postojů k práci apod.“ (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 119).

V případě problematiky benefitů se jako nejvhodnější jeví **metoda dotazování**, kde zdrojem informací o zkoumané realitě jsou výpovědi co největšího počtu osob. Kvalita získaných informací se následně odvíjí od pečlivě připravené akce dotazování (Surynek, 2015).

2.3 Výzkumná technika

Od metody je třeba zcela odlišit pojem technika, která je v procesu výzkumu konkrétnější a popisuje přímo technologii provedení. Přesněji řečeno se jedná o „*konkrétní nástroj vycházející z principů a zásad metody, umožňující získání konkrétních údajů o zkoumaných jevech*“ (Pavlica a kol., 2000, s. 109).

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) tvrdí, že jednotlivé dotazovací techniky lze od sebe odlišit podle řady kritérií: podle stupně standardizace, podle počtu respondentů, podle formy osobní a neosobní, podle toho, na koho se výzkum obrací a jaké je jeho zaměření, podle počtu témat, podle toho, zda se průzkumy provádějí u souboru respondentů jednorázově či opakovaně.

Surynek (2015) standardně využívá hned **několik druhů dotazovacích technik:**

- ❖ individuální osobní pohovor,
- ❖ psychologická extrapolace,
- ❖ dotazování na ulici,
- ❖ skupinový rozhovor,
- ❖ písemné dotazování,
- ❖ telefonické dotazování,
- ❖ elektronické dotazování.

„*Pro objektivnější poznání se doporučuje, a v praxi se užívá, kombinace metod a technik*“ (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 80). Z tohoto důvodu je při vytváření praktické části práce aplikovaná technika individuálního osobního rozhovoru a následně jako klíčová technika písemného dotazování.

Individuální osobní rozhovor je založený na interakci tazatele a dotázaného, jehož účelem je získat od dotazovaného potřebné informace k problematice jako jsou jeho vzpomínky, zkušenosti, znalosti, očekávání a hodnocení prožitků spojených s danými zkušenostmi. Předpokladem úspěšného rozhovoru je dotazovat se pouze na to, co nelze jiným způsobem změřit, zjistit nebo spočítat a zajistit pro rozhovor vhodné prostředí, které je klidné, bez rušivých vlivů a poskytuje dostatek soukromí (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

Výhodou osobního dotazování je bezpochyby získání hlubšího a širšího zaměření o různorodých skutečnostech, které jsou následně porovnatelné, a možnost připojení různých poznámek z pohledu dotázaného, které mohou významně osvětlit problém z nového úhlu pohledu. Naopak mezi nevýhody individuálního osobního dotazování se řadí časová náročnost

na distribuci, nulová anonymita respondenta, finanční nákladnost a neochota ze strany respondentů trávit čas rozhovorem.

Individuální osobní rozhovor má dvě základní formy:

- ❖ **řízený (standardizovaný) rozhovor** – přísně stanovený průběh rozhovoru, který se využívá v kvantitativních výzkumech, postup dle scénáře, tazatel pouze doplňuje otázky, ale nic nevysvětluje a jeho iniciativa mimo scénář je nežádoucí, rozsah rozhovoru je až 200 otázek (příp. dílčích podotázek),
- ❖ **volný (hloubkový) rozhovor** – volnější průběh rozhovoru bez svázanosti konkrétními otázkami, tazatel má sice předpřipravenou osnovu dotazů, avšak následné rozvíjení otázek či tématu se může posouvat samo dle situace a zájmu tazatele či dotázaného. Toto dotazování se využívá v kvalitativních výzkumech, a proto je rozsah rozhovoru omezený až na 2 hod (Surynek, 2015).

V práci je konkrétně využita technika volného rozhovoru se zaměstnanci společnosti ON Semiconductor, kteří se v závodu pohybují již několik let. Na základě jejich výpovědí je tak objasněn komplexní obrázek postojů respondentů k dané oblasti, které jsou užitečné nejen k přiblížení problematiky více do hloubky, ale především pro účely vytvoření klíčového dotazníku.

Další výzkumnou technikou využitou v diplomové práci je **písemné dotazování**, které je v současné době jedním z nejrozšířenějších nástrojů získávání informací. Technika je založena na bázi dotazníku, v němž respondent sám písemně odpovídá na otázky. Respondent si také sám určí dobu, která mu vyhovuje pro vyplnění dotazníku. Nedochází zde ani k nežádoucími rušivému nebo ovlivňujícímu vlivu ze strany tazatele nebo jiné přítomné osoby. Je zde proto posílený pocit anonymity (Surynek, 2015).

Na druhou stranu Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádí i nevýhody písemného dotazování:

- ❖ nižší návratnost než u osobního dotazování (respondent jednoduše vyhodí dotazník),
- ❖ nedostatek spontánních odpovědí (respondent si obvykle rozmyšlí odpověď),
- ❖ odpadá kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil,
- ❖ neznáme podmínky, za kterých byl dotazník vyplněn.

V písemném dotazování se rozlišují dva základní druhy – anketa (tzv. neadresné dotazování) a dotazník (adresné dotazování). Největší rozdíl je shledáván v charakteru výsledků, kdy výsledky neadresného dotazování (anketa) mají vždy charakter jen orientační, naopak u adresného dotazování (dotazník) převažuje aspirace reprezentativnosti, která u ankety chybí (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

Anketa je všeobecně charakteristická malým počtem otázek, avšak masovou distribucí. Záleží však čistě na vůli respondenta, zda se rozhodně ji aktivně vyplnit či nikoliv. V rámci podpory distribuce jsou respondentům často slíbené odměny v podobě malého dárku či účasti v losování. Nejběžnější jsou ankety novinové, časopisecké, poštovní nebo ankety na místě prodeje (Surynek, 2015).

Více formalizovanou metodou dotazování je **dotazník**, který spočívá v písemném položení potřebného komplexu otázek, na které respondent anonymně odpovídá, popřípadě posuzuje, zda s danou položkou souhlasí či nesouhlasí nebo vybírá z nabídky položek tu, která je dle jeho názoru nejbližší skutečnosti. S použitím dotazníku si tak můžeme přímo vytvořit obrázek o postoji sociálních skupin k danému tématu – jejich názory, hodnoty, motivy, vztahy i společné charakteristické rysy či podobné skutečnosti (Pavlica a kol., 2000).

Konečný výsledek výzkumu odvíjí Pavlica a kol. (2000) v prvořadě od formulace jednotlivých položek a celkové konstrukce dotazníku.

❖ **Formulace položek** – otázky v dotazníku je třeba vždy definovat takovým způsobem, aby každý respondent porozuměl obsahu dané otázky, protože v opačném případě nemá respondent možnost žádat o upřesnění otázky a nejčastěji zvolí náhodnou odpověď (na základě čehož nám klesá účinnost používaného nástroje) nebo na danou otázku raději neodpoví vůbec. Při formulaci položek je tedy zapotřebí věnovat pozornost primárně jazykové stránce položek (vynechat odborné a slangové výrazy, dvousmyslné výrazy, vytvářet otázky s ohledem na věk, vzdělání respondentů a socioekonomickou úroveň). Dále je třeba se vyhnout sugestivním formulacím položek, vztahovat položky pouze ke zkoumanému problému, zvážit hranice osobnějších a intimnějších otázek a neuvádět otázky, které vzbuzují v respondentech dojem zlehčování, ironie či vtipkování. Při stylizaci položek si musíme rovněž zvolit, kterou ze tří forem položek použijeme:

- **Uzavřené položky** – respondent vybírá ze dvou (nebo více) předem naformulovaných alternativ odpovědí (odpadá zde možnost vlastní volby). Typickým příkladem jsou otázky dichotomní (možnosti Ano/Ne nebo Souhlasím/Nesouhlasím) nebo forma pětistupňové tzv. Likertovy škály (Silně

souhlasím/Souhlasím/Nevím/Nesouhlasím/Silně nesouhlasím). Kámen úrazu při stupnici lichého počtu je přechodná možnost „Nevím“, kterou respondenti často volí v situacích, kdy se dostávají do určitého stresu, protože ani jedna z předdefinovaných odpovědí nevystihuje jednoznačně jejich názor nebo touto odpovědí zakrývají svoji neznalost. Výzkumníkovi však z hlediska výzkumu tato mezilehlá odpověď moc o respondentovi nevypráví. Naopak výhodou uzavřených otázek je jednotnost měření, od které se odvíjí i větší spolehlivost.

- **Otevřené položky** – v tomto případě zcela odpadají předem nadefinované odpovědi výzkumníkem, naopak respondent odpovídá dle svého uvážení svými slovy. Na první pohled je důležitou nevýhodou obtížný způsob zpracování odpovědí, kdy přesné kvantitativní vyhodnocení jako u předchozí možnosti je prakticky nemožné. Na základě toho většina výzkumníků volí smíšenou formu stylizace – **tzv. polootevřené otázky**, kde jsou jak nastíněné odpovědi, tak možnost doplnit vlastní variantu (např. pro upřesnění odpovědi).
 - **Škálové položky** – jedná se o soubor položek, které jsou přímo zaměřené na různé problémové okruhy. Každý respondent zatrhne zřetelnou možnost a na základě toho se spočítá souhrnný ukazatel – tzv. index, který nám na zkoumaný jev získá pohled z více úhlů.
- ❖ **Konstrukce dotazníku** – při sestavování dotazníku vždy vycházíme z daného problému, který zkoumáme. Je zapotřebí znát podstatné proměnné pro náš výzkum, na základě kterých následně formulujeme odpovídající položky. Prvořadou volbou je zvážení, která forma položek je pro nás nejvhodnější – zda otevřené nebo uzavřené. Obecné pravidlo preferuje při delším dotazníku uzavřené otázky. Souběžně je třeba rozhodnout o anonymitě dotazníku a délce dotazníku, která by rozhodně neměla překročit 45 minut vyplňování, protože klesá pozornost a zájem respondentů o dotazník.

Každý dotazník by měl nejlépe začínat úvodní instrukcí, ve které jsou respondenti seznámeni s důvodem předložení dotazníku, jeho cílem, a především s informací, že získané údaje nebudou zneužity v jejich újmu. Úvodní část dotazníku by měla obsahovat jednodušší dotazy, střední část obtížnější a závěrem by měly být položeny otázky demografické (pohlaví, věk, vzdělání apod.). Na konec dotazníku je vhodné připojit i poděkování, aby respondent po vyplnění dotazníku nabyl dobrý pocit.

Sestavení dotazníku je v diplomové práci věnovaná značná pozornost, protože se jedná o jednu ze stěžejních částí práce. Otázky jsou stylizovány srozumitelně tak, aby měly vypovídající hodnotu k následnému hodnocení. Je také použit srozumitelný jazyk, jednoduché otázky a v případě užití odborného výrazu je stručně respondentům daná problematika vysvětlena. Dotazník obsahuje kombinaci uzavřených dichotomních i více alternativních otázek, které vychází z Likertovy škály odpovědí, která je však pouze čtyř stupňová, aby se předešlo nespecifikované a nic nevypovídající odpovědi „Nevím“. Respondent se tak musí přiklonit k pozitivnímu či negativnímu pólu odpovědi. Dotazník obsahuje také polootevřené otázky, aby se respondent mohl sám vyjádřit k položce v případě, že si z nabídky odpovědí jednoznačně nevybere. V dotazníku je aplikovaná i škálová forma, která by měla o daném okruhu benefitů vypovědět více než jiná forma položek. Závěr dotazníku je zaměřen na základní demografické otázky, které jsou zapotřebí při analyzování odpovědí s ohledem na pohlaví, věk, vzdělání, pracovní kategorii a délku zaměstnání ve společnosti.

Před hlavním zveřejněním dotazníku byl proveden také **předvýzkum**, který se skládal ze dvou částí. První částí bylo určité „zmapování“ problematiky benefitů skrze osobní hloubkové rozhovory se zaměstnanci společnosti a také s personálním oddělením. V této části předvýzkumu byly získány praktické zkušenosti a názory zaměstnanců na danou oblast, a také významně osvětlena tématika ve společnosti. Druhá část předvýzkumného šetření byla zaměřena na ověřování, zda jsou otázky dotazníku srozumitelně položené, posloupnost otázek je přijatelná a zda výpovědi respondentů mají vypovídající hodnotu, získané údaje jsou analyzovatelné a komplexně dávají smysl.

2.4 Objekt výzkumu

„Oproti předmětu, který identifikuje věcné stránky zkoumaného problému, vystupuje objekt výzkumu jako konkrétní soubor jedinců, na které se váže předmět zkoumání“ (Surynek, 2015, s. 60). V kvantitativním výzkumu je následně objekt, jak konstatuje Pavlica a kol. (2000), mnohdy převáděn na **výběrový soubor jedinců** (tzv. vzorek), k jehož vytvoření využíváme techniku založenou na:

- ❖ náhodném výběru (**náhodné výběrové soubory**) – základním rysem je náhodný výběr, stejná pravděpodobnost výběru a stejná distribuce zkoumaných proměnných,
- ❖ nenáhodném výběru (**soubory obecné nenáhodné**) – technika nezajišťuje reprezentativnost vzorku (závěry nelze příliš zobecňovat), výzkumníka ovlivňují jeho zkušenosti, intuice, představa a někdy také možnosti. Do vzorku jsou tedy zařazeni jedinci, které výzkumník shledává dle své praxe za vhodné pro výzkum.

3 Teoretické aspekty motivace a zaměstnaneckých benefitů

Předmětem této kapitoly je prohloubit teoretické znalosti, které souvisí s celou diplomovou prací. V první řadě je teoretická část zaměřena na zaměstnanecké benefity, které jsou výchozím konceptem práce. Jsou zde popsány a rozebrány pojmy, které s danou problematikou souvisí, zařazení konceptu benefitů do systému odměňování, daňové aspekty, význam a členění benefitů, a také způsob jejich poskytování. Pro zpestření a reálnější představu jsou také prezentovány výsledky průzkumu společnosti Grafton Recruitment, která se zabývala problematikou nejžádanějších benefitů z pohledu zaměstnanců v posledních letech.

Další podstatná část kapitoly je zaměřena na problematiku motivace a pracovní spokojenosti, které v práci úzce souvisí se zaměstnaneckými benefity. Dalo by se říci, že se z pohledu řízení firmy jedná o „začarovaný kruh“, v kterém zaměstnavatelé usilují o spokojené zaměstnance, protože si jsou vědomi, že spokojený zaměstnanec odvádí značně vyšší výkon než nespokojený. Z toho důvodu jim poskytují organizace zaměstnanecké benefity, které přispívají nejen k jejich spokojenosti, ale také k pracovní motivaci. A zde se dostáváme opět na začátek kruhu, protože motivovaný zaměstnanec je jinak řečeno spokojeného zaměstnance.

Druhá část kapitoly rozebírá pojmy, které s problematikou motivace a pracovní spokojenosti souvisí, faktory nejvíce ovlivňující pracovní spokojenost i motivaci, přehled motivačních teorií k pracovní činnosti a další poznatky, do kterých jsou zakomponovány zaměstnanecké benefity.

Poznatky z teoretické části jsou následně využity v praktické části.

3.1 Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou v současné době nedílnou součástí odměny za práci. Ať již jsou poskytovány ve formě peněžního či nepeněžního plnění, jejich účelem je přispět k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u svého zaměstnavatele a posílit pozitivní vztah zaměstnance k zaměstnavateli.

Mnozí zaměstnanci mylně považují benefity za přirozenou a automatickou součást odměňování, avšak benefity nejsou mzdou, nejedná se o odměnu za vykonanou práci, odpracovanou dobu, výkon či schopnosti zaměstnance. Benefity sice spadají do problematiky odměňování zaměstnanců, ale tvoří separátní část:

- ❖ hlavní část odměňování zaměstnanců se skládá z **přímé finanční odměny**, která pojímá mzdu nebo plat,
- ❖ další část tvoří **nepřímé finanční odměny**, do kterých spadají právě zmiňované zaměstnanecké výhody (benefity),

- ❖ a poslední část je reprezentována **nefinanční odměnou** v podobě pochvaly, uznání, osobního rozvoje či postupu na vyšší pracovní pozici (Armstrong, 2015).

Konkrétní podmínky poskytování zaměstnaneckých výhod má každá organizace stanovené vnitřním předpisem, v kolektivní smlouvě, popřípadě v pracovní či jiné smlouvě uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Šikýř, 2012).

Cíle politiky zaměstnaneckých benefitů rekapituluje Horváthová a kol. (2014) v následujících zásadách:

1. redukovat nespokojenost a s ní spojenou fluktuaci zaměstnanců,
2. brát zřetel na daňové výhody pro zaměstnavatele i zaměstnance,
3. vylepšovat zaměstnanecké vztahy v organizaci,
4. uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
5. sestavit přívětivý a konkurenceschopný systém benefitních odměn, který je atraktivní pro nové i stávající zaměstnance.

3.1.1 Definice a význam benefitů

Zaměstnanecké benefity lze chápat jako „*různé peněžní nebo nepeněžní plnění zaměstnancům od jejich zaměstnavatele nad rámec sjednané mzdy, které přispívají k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli*“ (Macháček, 2010, str. 3).

Šikýř (2012, str. 143) benefity definoval jako „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním*“.

Všeobecně se slovem benefit rozumí plnění, které zaměstnavatel z vlastní vůle připisuje svým zaměstnancům pro zvýšení jejich blahobytu. Jelikož se nejedná o součást fixní mzdy, nemůže si je zaměstnanec z hlediska práva nárokovat a po zaměstnavateli vyžadovat.

Co se týče významu benefitů, zaměstnavatelé je poskytují jako součást péče o zaměstnance, skrze nichž dávají najevo, že si váží funkce, postavení, náročnosti pozice, délky zaměstnání v organizaci anebo poskytují benefit zpravidla pro to, že je zaměstnanec v pracovním poměru právě u něj (Dvořáková a kol., 2007).

Správně zvolený systém těchto odměn nad rámec sjednané mzdy přispívá také ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při procesu získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků společnosti, kteří považují balíček benefitů za jeden z významných rozhodovacích faktorů při zvažování více pracovních nabídek (Macháček, 2017).

Jedním z faktorů pro poskytování benefitů je i jejich daňový režim, který umožňuje zaměstnavatelům získat úlevy na daních, a i pro zaměstnance můžou některé benefity představovat úsporu finančních prostředků v oblasti daně z příjmů FO ze závislé činnosti (Urban, 2017).

3.1.2 Rozdělení benefitů

Z věcného hlediska rozlišuje Čopíková a kol. (2015) benefity do čtyř následujících skupin:

1. **sociální benefity** – do této kategorie spadají příspěvky zaměstnavatele na životní pojištění nebo důchodové připojištění, podnikové půjčky, příspěvek na ubytování nebo podnikový byt apod.,
2. **benefity zaměřené na volný čas** – účelem kategorie je posílit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance, podpořit aktivní i relaxační způsob trávení volného času, aby se zaměstnanec cítil odpočatý a spokojený. Zaměstnavatelé si dobře uvědomují, že zrekreovaný zaměstnanec je v porovnání s unaveným daleko produktivnější, výkonnější a motivovanější. I u zaměstnanců jsou dle průzkumu společnosti AON benefity zaměřené na podporu zdraví a sportovní aktivity stále oblíbenější. Až 70 % zaměstnavatelů hradí svým zaměstnancům sportovní aktivity v plné nebo alespoň částečné výši (finance.idnes.cz, 2017),
3. **benefity spojené s prací** – zahrnují kupříkladu stravování v zaměstnání v podobě podnikových kantýn nebo doplňkového prodeje potravin, nápoje na pracovišti, benefity spojené s dojížděním zaměstnance do práce (podnikový autobus, příspěvek na dopravu, podnikové parkoviště) a také poskytnutí pracovního oděvu zaměstnanci nad rámec zákoníku práce,
4. **manažerské benefity** – firemní automobil, notebook nebo mobilní telefon, který lze použít i pro soukromé účely, nadstandartní vybavení kanceláře, společenský oděv a další benefity odrážející se od postavení zaměstnance v organizaci.

Dle průzkumu personální agentury Grafton Recruitment, do kterého se zapojilo 2 300 respondentů napříč 15 sektory trhu ze všech krajů České republiky, se představy zaměstnavatelů od představ podřízených na problematiku benefitů značně liší. Důvodem je vzrůstající vliv generace Y¹ na trhu práce, která má odlišné preference od střední generace,

¹ Za generaci Y se považují lidé narození přibližně v rozmezí let 1980–1995, kteří mají odlišné požadavky, postoje a celková očekávání než předchozí generace (Horváthová a kol., 2016).

která doposud obsazovala největší procento pracujících na trhu práce. Výsledky průzkumu – nejžádanější **benefity pro období leden–srpen 2017** - znázorňuje následující tabulka.

Tab. 3.1 Nejžádanější benefity pro období leden-srpen 2017

13. plat nebo 14. plat
Příspěvek na bydlení
Služební vůz k soukromým účelům
Práce z domova (Home office)
Sick days
Placená dovolená nad rámec ZP
Příspěvek na dopravu
Osobní kouč
Jazykové vzdělávání
Pružná pracovní doba
Příspěvek na volnočasové aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grafton Recruitment

3.1.3 Způsoby poskytování benefitů

Každá firma by si měla před zřízením systému benefitů nejdříve striktně určit, o jaké benefity má vlastně zájem, zhodnotit finanční možnosti společnosti, tedy jaké finanční prostředky je do systému ochotna vložit, jakým způsobem bude benefity poskytovat, a také zda na benefity budou mít nárok všichni zaměstnanci nebo udělá výjimky.

Z hlediska způsobu poskytování benefitů je trendem posledních let dát zaměstnancům volnější ruku při výběru svých benefitů dle svých aktuálních potřeb a preferencí. Opouští se tedy od zasetého **způsobu fixního poskytování benefitů**, kde zaměstnavatel, skrze kolektivní smlouvu, pracovní smlouvu, nebo vnitřní předpis, stanovil nabídku základních zaměstnaneckých výhod s možností využití pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, zda o ně zaměstnanec má zájem a využije je, nebo ne. Aby se předešlo zbytečnému mrhání finančních prostředků na benefity, o které není jeven zájem, a nespokojenosti zaměstnanců, volí stále více zaměstnavatelů druhou cestu poskytování benefitů, kterou je **flexibilní (volitelný) systém poskytování**. Tento způsob, tzv. **Cafeteria systém**, obsahuje balíček zaměstnaneckých výhod stanovený zaměstnavatelem, z něhož si svůj limit benefitů vybírá každý zaměstnanec individuálně sám. Roční finanční (bodový) limit nároku na benefity se často odvíjí od pozice zaměstnance, počtu odpracovaných let ve společnosti, jeho pracovního výkonu apod. Mezi

typické oblasti v balíčku zaměstnaneckých výhod patří sport, kultura (divadlo, kino, koncerty), relaxace (masáže, wellness), cestování, vzdělání a zdravotní péče. Z daného portfolia si následně každý zaměstnanec zvolí sám preferované benefity a periodu jejich čerpání odvíjející se nejčastěji od věku, pohlaví, rodinného stavu nebo aktuálních potřeb. Ze strany zaměstnavatele je nevýhodou Cafeteria systému nutnost vynaložit vyšší náklady spojené s administrativním a personálním zajištěním, nicméně mnoho firem tuto problematiku řeší ve formě outsourcingu na společnosti přímo kvalifikované pro tuto oblast (Šikýř, 2012). Naopak jistou výhodou lze shledávat ve zvýšené spokojenosti, flexibilitě systému spolu s průběžnou aktualizací programu dle potřeb zaměstnanců, transparentnosti, svobodné volbě, informovanosti dle jasných pravidel, spravedlnosti v podobě individuálního účtu s limitem, který si každý zaměstnanec sám ohospodařuje a nepochybně lze systém pokládat za konkurenční výhodu (Horváthová a kol., 2014).

Další rozčlenění zaměstnaneckých výhod se skrývá v osobě příjemce, kdy jsou benefity udělovány buď globálně všem zaměstnancům společnosti, nebo se může jednat o individuální benefity poskytované pouze vybraným jednotlivcům, anebo určité skupině zaměstnanců.

- ❖ **Všem zaměstnancům organizace** – v případě tzv. plošného programu benefitů mají všichni zaměstnanci bez výjimek nárok na veškeré benefity nabízené zaměstnavatelem, bez ohledu na to, zda o ně mají zájem a využijí je, nebo ne. S tím je spojená nevýhoda, že zaměstnavatel takto investuje i do programů, o které zaměstnanci v konečném důsledku vůbec nemusí mít zájem. Mezi příklady plošného programu patří například: příspěvek na stravování, sportovní a kulturní akce, rekreace zaměstnanců i rodinných příslušníků, nákup vitamínů, hrazení zdravotních prohlídek, vzdělávací kurzy a školení, dary k životnímu výročí a jiné.
- ❖ **Pouze vybrané skupině zaměstnanců** – tyto výhody jsou často spojeny s pracovním postavením, funkcí a schopnostmi zaměstnance, protože plošná realizace těchto benefitů by byla nereálná (především z finančních důvodů). Např. používání služebních automobilů i pro soukromé účely (tzv. manažerská auta), bezplatné přechodné ubytování, opční akciové programy pro manažery nebo zaměstnanecké akcie.
- ❖ Třetí skupinou jsou **individuální benefity**, které jsou poskytované ve výjimečných situacích konkrétním zaměstnancům jako podpora při živelných pohromách, neštěstí v rodině, při dlouhodobé nemoci, špatné finanční či sociální situaci zaměstnance nebo jiné nepříznivé situaci (Macháček, 2017).

3.1.4 Daňové aspekty benefitů

Rozsah benefitů nabízených zaměstnancům se logicky přímo odvíjí od finančních podmínek společnosti, s čímž úměrně souvisí i daňové aspekty. Urban (2017) předkládá tři základní situace, které z daňového pohledu mohou ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám nastat, a na které zaměstnavatelé před poskytnutím benefitů berou zřetel:

- ❖ **mimořádně výhodné benefity** – jsou daňově uznatelným nákladem organizace, a zároveň i osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti na straně zaměstnance, za předpokladu splnění zákonných podmínek (jedná se například o stravenky, penzijní připojištění nebo životní pojištění),
- ❖ **výhodné benefity** – druhá situace nastává u výhody, která není daňově uznatelným nákladem organizace, ale je osvobozena od daně z příjmu FO – lze zde zařadit příspěvek na kulturní a sportovní akce, nápoje na pracovišti či půjčku,
- ❖ **nevýhodné benefity** - nejsou ani daňově uznatelným nákladem, ani osvobozeny od daně z příjmu FO – např. benzínové karty nebo slevy na zboží a obdobné výhody.

3.2 Pojem motivace v odborné literatuře

Původ slova motivace pochází z latinského slova „movere“, které vyjadřuje pohyb. V českém překladu to přesněji představuje „důvod něco potřebu udělat něco“. Jedná se o sílu a směr chování, které zahrnuje faktory, které přímo ovlivňují lidi k určitému způsobu chování. Lidé jsou nejčastěji motivováni v případech, kdy očekávají nebo ví, že jisté chování povede k dosažení cíle, který si stanovili, nebo získání odměny, o kterou usilují, protože uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2015). Arnold a kol. (2005) sestavují motivaci ze tří částí:

- ❖ **směr** – čeho touží motivovaný člověk dosáhnout,
- ❖ **úsilí** – jak moc se snaží dosáhnout daného cíle,
- ❖ **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Motivace se stala v dnešní době velmi diskutovaným tématem, kterému je přikládána ve společenské, a především podnikatelské sféře, značná důležitost. Motivovaný člověk totiž uplatňuje pozitivní dobrovolné chování a na rozdíl od jiných lidí se snaží vyvinout větší úsilí a vykonat ještě něco navíc. Není proto překvapením, že studiu této problematiky je věnováno nemalé úsilí již více než 100 let a v průběhu bádání se dospělo k mnoha zajímavým výsledkům. Dnes existuje zcela uspořádaný soubor řad pojetí a teorií této problematiky, praktických návodů, které spolu víceméně souvisí, nebo na sebe vzájemně navazují, avšak při hlubším poznání oblasti dojdeme k závěru, že se motivace dynamicky stále vyvíjí, což s sebou nese řadu komplikací a nových neznámých (Kolman a kol., 2012).

Armstrong (2015) rozlišuje motivaci na dva základní typy – vnitřní a vnější.

- ❖ **Vnitřní motivace** – vyplývá z práce samotné, kdy lidé mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a poskytuje jim navíc přiměřenou míru volnosti v jednání i rozhodování. Skrze vnitřní motivaci mají možnost využít a rozvíjet své znalosti, dovednosti a díky nim dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Do tohoto typu motivace nijak nezasahují vnější pobídky. Pink (2009) doporučoval manažerům tři nástroje ke zvýšení vnitřní motivace:
 - **autonomii** – skrze svého vlastního plánu postupu lidé snáz dosáhnout vyhrazených výsledků,
 - **dokonalost** – pomoc lidem zdokonalovat se, a hlavně pozorovat své pokroky, které jsou vnitřně značně motivující,
 - **účel** – při vykonávání určitého úkolu je třeba mít na paměti nejen postup vykonání, ale také důvod poslání.
- ❖ **Vnější motivace** – jak již z názvu vyplývá, pochází z opatření vnějšího okolí, které podniká různé kroky k motivaci lidí. Typickým příkladem pro motivaci zaměstnanců jsou odměny v podobě zvýšení mzdy, udělení pochvaly nebo povýšení. Stejný účinek motivace by měl mít i trest zaměstnance při neschvalovaném jednání (např. pokárání, odebrání nenárokové složky mzdy nebo disciplinární řízení). Dle studie nemají vnější motivátory obvykle tak dlouhodobý účinek jako vnitřní motivátory, protože nevychází z osoby samotné, nejsou jejich součástí, ale jsou lidem vnucovány zvnějšku. Ale i tak mohou vnější motivátory mít velmi výrazný a přímý účinek.

3.3 Přehled teorií motivace k pracovní činnosti

První teorii o poznání a pochopení motivace spatřoval Steers a kol. (2004) již v dobách řeckých filosofů, kteří byli přesvědčeni, že hlavní hybnou silou chování člověka je dosahování slasti, požitků, potěšení a vyhýbání se strastím a útrapám. Od toho se odvíjelo filosofické učení požitkářství – tzv. hédonismus, který později rozpracovával např. John Locke nebo Jeremy Bentham. Ovšem od té doby se teorie motivace značně posunula a do popředí se dostala především ve 20. století.

3.3.1 Teorie instrumentality („Cukr a bič“)

Na začátku 20. století se filosofie skrze teorii instrumentality zaobírala myšlenkou, že nejlepším instrumentem (prostředkem) k utváření lidského chování jsou odměny a tresty. Tento přístup předpokládal, že lze jedince motivovat k práci pouze úměrným vztahem odměn a trestů

k výkonu zaměstnance. Vyplácení odměn bylo tedy podmíněno efektivním výkonem a užití trestu neefektivním (Armstrong, 2015). Pojetí instrumentality vychází z principů vědeckého řízení Fredericka Winslowa Taylora (1911, s. 121), který napsal: „*Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.*“ Nevýhodou přístupu založeném na odměně podle výkonu/za zásluhy by se dalo považovat stavění této teorie výhradně na kontrole, tzn. na vnějších vlivech, a naopak nerespektování existence vnitřních vlivů ani skutečnost, že formální systém kontroly bývá ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 2015).

Marciano (2013) je přesvědčený, že mnoho manažerů, lídrů či jiných profesionálů využívají teorii instrumentality ve svém profesním životě i dnes. V 21. století se ovšem více uchytil název „Cukr a bič“ z anglického názvu Carrot and Stick (mrkev a hůl), protože při výkladech o motivaci moderátoři často přirovnávali tuto metodu k obrázku, kde je osel popoháněn mrkví přivázanou na tyčce těsně mimo jeho dosah. Systém je založen na principu operantního podmiňování a pozitivního i negativního posilování. Jedná se o pojmy používané manažery lidských zdrojů, vedoucími pracovníky či poradci při motivování zaměstnanců na denní bázi, ale ve velice málo případech jsou tyto pojmy z druhé strany pochopeny.

- ❖ **Operantní podmiňování** – metoda učení, která se snaží měnit chování k obrazu svému.
- ❖ **Posilování** – jak pozitivní, tak i negativní posilování se spojeno s konsekvencí (důsledkem) určitého chování, které zvyšuje pravděpodobnost, že se bude opakovat i v budoucnu. Nejběžnější formou pozitivního posilování je při skvěle odvedené práci pochvala nebo finanční odměna, která bude zaměstnance motivovat k danému výkonu i v budoucnosti. U negativního posilování, kde se chceme něčeho zbavit nebo předejít nepříjemnému následku chování, které již ze zkušenosti tušíme, že přijde, lze jako příklad uvést otevření okna při vydýchaném vzduchu v místnosti nebo vzít plačící dítě do náruče, aby neplakalo.

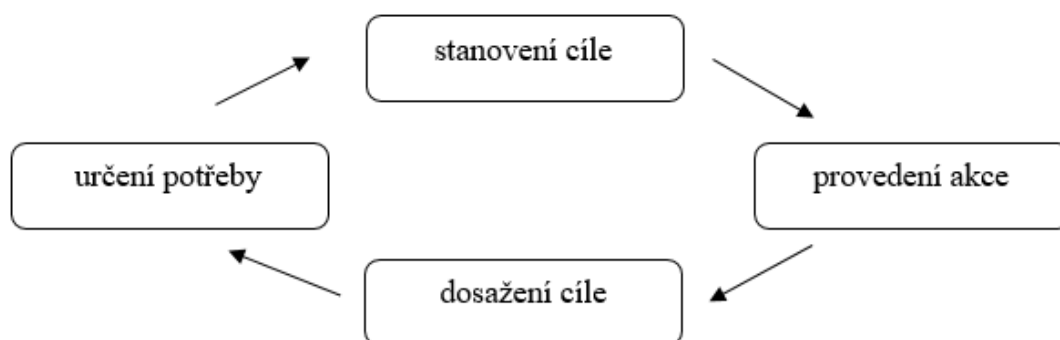
Logicky se tedy cukr vztahuje k pozitivnímu posilování a trest k negativnímu. Jádro věci metody cukru a biče, jak tvrdí Marciano (2013, s. 30), tkví v „*konsekvenci, která aby se dala považovat za posilující, anebo trestající, musí mít dopad na pravděpodobnost výskytu opakovaného chování. Jestli konsekvence nezvyšuje, ani nesnižuje pravděpodobnost takového chování, potom nebyla naplněna kritéria posilování, či trestu. Toto rozlišení je důležité, neboť řeší, zda je konsekvence posilující, nebo trestající.*“ Roli zde samozřejmě hraje i povaha jedince, situace a zdroj konsekvence (tedy sdělující osoba). Dle uvedených příkladů a výkladu lze konstatovat, že ve skutečnosti i my, ať už si to uvědomujeme, či ne, používáme techniky

operantního podmiňování k ovlivňování chování lidí, kteří nás obklopují. I oni vůči nám používají metodu posilování a trestu každý den. Teď z toho vyplývá řečnická otázka: Je to vlastně správně?

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah, nebo jinak řečeno teorií potřeb, je stanovit faktory, které souvisejí s motivací. Armstrong (2015) konstatuje, že mezi nejznámější autory teorií zaměřených na obsah patří Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg nebo Deci a Ryan, kteří byli přesvědčeni, že náplní motivace jsou potřeby, které v případě neuspokojení vytváří napětí mezi lidmi a vyvolávají celkovou nerovnováhu. Lidé jsou tedy motivováni neuspokojenými potřebami, na základě kterých si stanovují cíle, které danou potřebu uspokojí. Proces motivace založený na teorii uspokojování potřeb můžete vidět na následujícím obrázku:

Obr. 3.1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 220

Mezi nejznámější teorie potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb, kterou americký psycholog Abraham Harold Maslow definoval v roce 1943. Podle jeho teorie není člověk motivovaný vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale existuje pět hlavních kategorií lidských potřeb, které jsou společnými motivátory pro všechny lidi. Maslow je sestavil do modelu jakési pomyslné pyramidy, která znázorňuje jejich důležitost. Jedná se o fyziologické potřeby, společenské potřeby (bezpečí a sounáležitost), potřebu uznání a nejdůležitější je potřeba seberealizace (Adair, 2004). Teprve při uspokojení základních potřeb organismu jako je potřeba dýchání, vody, spánku, přijímání stravy a jiné fyziologické potřeby můžeme usilovat o uspokojení potřeby bezpečí, společenských potřeb a dalších výše postavených potřeb v pyramidě. Poslední stupeň – potřeba seberealizace – však nemůže být uspokojena téměř nikdy, protože podle názoru autora této studie je člověk tvorem trpící neustálým nedostatkem,

protože stále po něčem touží a něco chce. S výjimkou krátkých okamžiků u člověka prý nelze dlouhodobě dosáhnout stavu naprostého uspokojení (Armstrong, 2015).

Grafické znázornění trojúhelníkového nebo pyramidového modelu má však jisté nevýhody, protože vyšší potřeby se v daném znázornění jeví v celkovém měřítku jako menší oproti níže postaveným potřebám, nicméně opak je pravdou (Adair, 2004).

Tureckiová (2004) převedla Maslowovu pyramidu skrze znalosti manažerů a existenci testů manažerských preferencí do podnikové reality, kde za fyziologické potřeby lze pokládat mzdu (plat) a uspokojivé pracovní a organizační podmínky. Další kategorie (potřeba bezpečí) sdílí jistotu pracovního místa a nástroje bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Následuje kontakt se spolupracovníky a zájem patřit do určité skupiny, což jsou jasné rysy potřeby sounáležitosti. Poslední dvě patra se již můžou v prioritách zaměstnanců trochu rozcházet, protože ne každý k nim „doroste“, ale měly by přinášet uspokojení z práce, pracovního postavení, statusu zaměstnance, s čímž jsou i spojeny různé formy nehmotného odměňování, a obzvláště potřeba vzdělávání a rozvoje nejen v pracovní sféře, ale i osobní.

Obr. 3.2 Pyramida potřeb aplikovaná na pracovní oblast



Zdroj: Večeřová, 2011

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie vychází také ze základních potřeb jedince jako teorie zaměřené na obsah, jsou však obměněny o psychické procesy a síly, které motivaci ovlivňují. Jsou nazývány jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají pracovním prostředím lidí, ze kterého lze poznat, jak lidé toto prostředí vnímají a chápou. Mezi hlavní teorie procesu patří:

- ❖ **teorie posilování** – nejstarší a nejjednodušší typ teorie z této kategorie, která vychází ze „zákonu účinku (efektu),“ podle kterého si lidé uvědomují souvislosti mezi svými činy a důsledky těchto činů, které v budoucnu ovlivní jejich chování (jinými slovy se člověk rozhoduje na základě svých minulých zkušeností – pokud se člověku osvědčilo něco v minulosti, pokusí se o to i v budoucnosti);
- ❖ **teorie očekávání** – dle této teorie se vysoké motivace docílí, pokud lidé budou vědět, co přesně mají udělat, aby si zasloužili odměnu. Ukázkovým příkladem je pobídková odměna, kde je jasně řečený vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou;
- ❖ **teorie spravedlnosti** – lidé odjakživa porovnávali své schopnosti, názory, a především finanční ohodnocení s druhými lidmi. Dnes tomu není jinak, a proto je třeba dbát na spravedlnost při zacházení s lidmi a stanovování jejich odměn. Pokud lidé začnou vnímat poměr svých odměn ve vztahu k vynaloženému úsilí nebo kvalifikaci za nepříznivý nebo neohodnocený, začnou odměnu považovat za nespravedlivou. Tento stav může následně vést k poklesu výkonu zaměstnance, jeho spokojenosti s prací i změně morálky;
- ❖ **teorie cíle** – pokud jsou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, které akceptují a jsou dosažitelné, lze očekávat významné zlepšení nejen motivace, ale i výkonu. Důležitá je zde participace jednotlivců při stanovování cílů a zpětná vazba k výkonu ze strany manažerů, která udržuje motivaci k dosažení cíle;
- ❖ **teorie sociálního učení** – jedná se o kombinaci teorie posilování a teorie očekávání. Uznává zkušenosti z minulosti, které sdružuje s vnitřními psychologickými faktory jako je např. očekávání;
- ❖ **teorie kognitivního hodnocení** – principem této teorie je názor, že vnější odměny oslabují vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou (Armstrong, 2015).

3.4 Motivace a benefiční programy

Skrze terminologii o motivaci a benefitech toho bylo za poslední desetiletí napsáno hodně. Aktuálně ovšem někteří autoři zmíněné termíny dosti podceňují a snaží se dokázat nefunkčnost tradičních benefičních a motivačních programů. Hlouběji se danou záležitostí zabýval marocko-americký podnikatel a řečník v oblasti mezilidských vztahů Dr. Paul L. Marciano (2010), který na základě své praxe sestavil několik důvodů, proč benefiční programy založené na principu operantního podmiňování selhávají a jsou dle jeho názoru odsouzeny k zániku dříve, než se zahájí.

- 1) **Název „program“** - účelem programu je splnit zadaný specifický cíl v poměrně krátké době. A zde nastává problém, že zaměstnanci jsou motivováni pouze po dobu trvání daného programu, tedy po dobu usilování o „cukřík“. Ukázkovým příkladem je proběhnutí cílové pásky, čímž závod končí a vy již neuvidíte běžce, který by jen tak pokračoval v běhu. *„Programy v podstatě nemění přesvědčení či odpovědnost pracujících zaměstnanců, pouze změni jejich chování po dobu programu“* (Marciano, 2010, s. 47). Záměrem tvůrců programů je ale vytvoření přesvědčení, že usilovná práce má smysl sama o sobě, nikoliv pouze jako důsledek nějakého programu.
- 2) Marciano (2010) je také přesvědčený, že dalším zádrhelem může být **příliš úzké zaměření programů** s jediným cílem (např. zvýšení produktivity nebo prodeje) nebo **úplně chybně nasměrovaný program**. Ještě horším případem je **neférově sestavený program**, který znevýhodňuje některé zaměstnance od jiných, kterým naopak dává lepší možnosti ke splnění cíle. Zde však nastává otázka, zda lze vůbec vytvořit program jevící se spravedlivý ve všech ohledech a pro všechny, aby se předešlo pocitům nespravedlnosti u zaměstnanců. Dle Marciana se manažeři můžou snažit, jak jen umí, ale nikdy takto dokonalý program nevytvoří.
- 3) Další oblastí jsou **odměny, které ne vždy posilují**. Organizace často utrácí cenné prostředky za odměny, které zaměstnanci v konečném důsledku ani neocení. Čímž je však zaměstnavatel štědřejší a poskytuje svým zaměstnancům sebevíc štědřejší a vyšší odměny, nastane zcela opačná situace. Zaměstnanec začne po odměně toužit až v takové míře, že bude pravděpodobně schopný pro její splnění přejít až k neetickému a nechtěnému chování, které skrývá obcházení pravidel a vede k podvádění. Nelze říci, že tento stav nastane systémově u všech zaměstnanců, ale dle posledních studií zmiňovaného odborníka na mezilidské vztahy se jedná o velmi pravděpodobnou kauzu, kdy **benefitní programy podporovaly podvádění**. S nečistými úmysly a bezohledným chováním je také úzce spjaté rozbírávání týmové práce (především u odměňování skrze osobní provize). Pokud se jedná o odměňování jednotlivců, zaměstnanci se začnou považovat za konkurenty, což povede k narušení jejich týmového klimatu a někdy i dobrých vztahů na pracovišti. Při rozdělování dárek ze strany zaměstnavatele je také důležité dbát na to, aby odměna vždy souvisela s chováním nebo výkonem zaměstnance, protože v opačném případě se bude jednat o dárek, který nebude mít nic společného s posílením a bude časem spadat do kategorie nárokových programů, které zaměstnance při opakování nebudou nijak motivovat, a navíc při zrušení darování způsobí odpor a pokles morálky zaměstnanců.

- 4) Při pohledu na benefity z druhé strany – tedy z **pohledu nadřízených** – vyvolávají tyto programy často **přidaný stres**. Příčinou je povinnost spravedlivě vyhodnotit benefitní programy bez ohledu na osobní vztahy k zaměstnancům, jejich naléhání či jiné podobné faktory, což často vede ke snížení oblíbenosti nadřízených u hůře ohodnocených zaměstnanců. Lepší variantou by bylo mít vzdělaného a vyškoleného nadřízeného na takové úrovni, aby byl schopný motivovat své podřízené i bez zastaralých benefitních programů.
- 5) **Správné načasování odměny** (tedy co nejdříve po projevu žádoucího chování) způsobí dlouhodobé pokračování v chování i bez následných podnětů. Marciano tuto situaci přirovnává k nápojovým automatům, do kterého hodně rychle přestaneme házet mince v případě, že nám nevydá očekávaný nápoj. A obdobná situace nastává i u opožděném načasování udělování odměn, což snižuje sílu pozitivního posilování. Proto je vhodné správně zvolit časový plán benefitních programů a udělit odměnu v co nejkratším čase od splnění úkolu, aby si zaměstnanec honorář spojil s činností a motivovalo ho to k provedení činnosti znova a znova.
- 6) Jak již bylo výše zmíněno, **benefitní programy neovlivní kulturu organizace**, a proto od nich nelze očekávat dlouhodobou a udržitelnou změnu chování na pracovišti. A tento důvod považuje Marciano (2010) za zásadní pro zrušení benefitních programů, protože žádný z programů nedokáže ovlivnit kulturu tak, aby při zrušení benefitu nenastalo selhání všech posilovacích změn chování.
- 7) A teď ten nejdůležitější fakt – **benefitní programy v konečném důsledku sníží celkovou motivaci zaměstnanců**. Ačkoli se zdá daný výrok nesmyslný, realitou je, že programy podpoří pouze nejangažovanější a nejproduktivnější zaměstnance (což pro zaměstnavatele moc velký potenciál nemá, protože to je jak doučovat nejlepšího studenta ve třídě, který pravidelně dostává v testu 99 %) a naopak pro méně motivované a výkonné zaměstnance mají spíše negativní účinek v podobě zklamání, jak málo jsou ocenění, což může nakonec vyvolat i pocit podřadnosti a především ještě menší motivovanost.

3.5 Spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost je další stěžejní terminologií po úspěšné řízení společnosti a dosahování jejích cílů, protože pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. „Úroveň pracovní spokojenosti/nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince“ (Štikař a kol., 2003,

str. 111). Armstrong (2015) konstatuje, že pracovní spokojenost je ovlivněna především pocity a postoji jedinců, které vždy souvisí s jejich zaměstnáním. V případě pracovní spokojenosti se poukazuje na kladný postoj, naopak z negativního postoje k práci vyplývá pracovní nespokojenost.

Obecně se jedná o velice složitý a bohatě strukturovaný jev, který je obzvláště oborem psychologie studován již od 30. let minulého století. Jejich studie rozlišuje pracovní spokojenost do dvou skupin na základě jejich odlišností (Štikar, 2003):

- ❖ **spokojenost v práci** – obsahově širší význam, který zahrnuje komponenty vztahující se k samotné osobnosti zaměstnance,
- ❖ **spokojenost s prací** – vztahuje se k výkonu konkrétní činnosti, fyzickým a psychickým nárokům, specifickému pracovnímu režimu, ohodnocení činnosti apod.

Dle nejnovějších studií se pracovní spokojenost odráží od následujících devíti aspektů (Deibl, 2005, s. 78):

- ❖ *spokojenost s obsahem práce,*
- ❖ *spokojenost s úrovní nároků,*
- ❖ *spokojenost se sociálním začleněním,*
- ❖ *spokojenost s odměňováním,*
- ❖ *spokojenost s pracovním prostředím,*
- ❖ *spokojenost s respektováním osobnosti,*
- ❖ *spokojenost se zajištěním budoucnosti,*
- ❖ *spokojenost s chováním vedení,*
- ❖ *spokojenost s firemním stylem.*

Mezi základní znak pracovní spokojenosti patří **stálost (trvání)**. Stálostí se rozumí vývoj pracovní spokojenosti ovlivněný různými okolními proměnnými. Nejedná se o stálou konstantu, ale naopak se spokojenost v průběhu pracovního i osobního života mění, a proto ji můžeme pro dané období vymezit na relativně stálou, stabilní nebo naopak nestálou (proměnlivou). Pro trvání spokojenosti platí pravidlo, že by neměla vykazovat známky strnulosti či klesající tendence, ale právě naopak.

Druhým znakem, který s trváním úzce souvisí, je **intenzita** pracovní spokojenosti. Jedná se o míru požitku, která se pohybuje v mezích od krajní nespokojenosti až k maximální spokojenosti. Opět se tedy jedná o poměrně nestálý rys spokojenosti (Lazarová, 2008).

3.5.1 Následky pracovní nespokojenosti

Jak již bylo výše zmíněno, pracovní spokojenost je značným ukazatelem toho, jak se lidé cítí ve svém zaměstnání. Naopak nespokojenost u zaměstnanců může vyvolat nejrůznější problémy a negativní jevy, o které rozhodně žádný zaměstnavatel nestojí, a proto personální útvar společnosti primárně usiluje o zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Mezi negativní důsledky nespokojenosti pracovníků Lazarová (2008) řadí:

- ❖ zdravotní problémy, únavu, vředy, a dokonce i duševní a emoční problémy,
- ❖ pomluvy a stížnosti mezi pracovníky, které se obvykle nekontrolovaně šíří,
- ❖ protahování přestávek, neoprávněné zkracování pracovní doby a nedůsledné plnění pracovních úkolů,
- ❖ zvýšenou neomluvenou a neodůvodněnou absenci,
- ❖ krádeže spojené s nespokojeností zaměstnanců s výší mzdy,
- ❖ a bohužel i zvýšená fluktuace patří mezi časté následky vysoké nespokojenosti zaměstnanců.

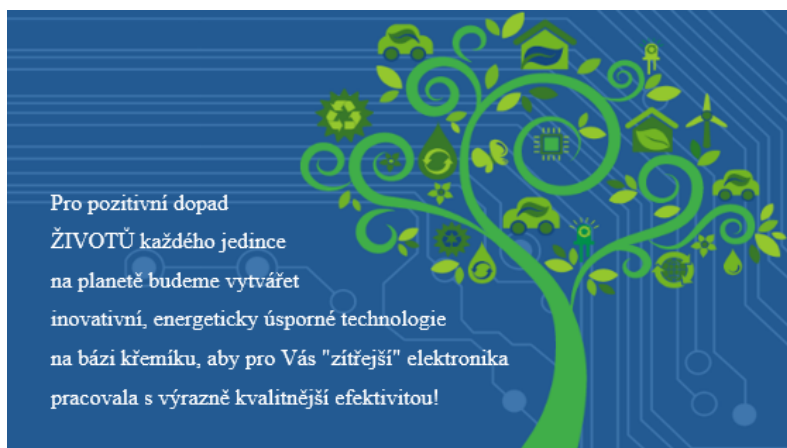
4 Charakteristika vybrané společnosti

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si zvolila nadnárodní společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., která je předním dodavatelem polovodičových součástek a integrovaných obvodů, které nabízí komplexní portfolio energeticky účinných řešení na bázi polovodičů, které zákazníkům umožňují snížit globální spotřebu energie.

Výrobky společnosti ON Semiconductor (monokrystaly křemíku, křemíkové desky a epitaxní vrstvy) pomáhají řešit unikátní výzvy v oblasti konstrukce automobilů, komunikací, výpočetní techniky, průmyslu, lékařství, letectví, obrany a dalších oborech elektroniky nebo mikroelektroniky. Společnost provozuje spolehlivý dodavatelský řetězec a program kvality na světové úrovni v celé Evropě, Severní Americe a v oblastech Asie a Tichomoří.

Následující obrázek vystihuje ON Semiconductor skrze motto společnosti a její „strom života“, který zahrnuje hodnoty společnosti v podobě recyklace, celkové udržitelnosti a ochrany životního prostředí skrze polovodiče vyrobené ve společnosti směřující do automobilového průmyslu a jiných.

Obr. 4.1 Presentace společnosti



Zdroj: ON Semiconductor

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.
Sídlo:	1. máje 2230, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm
Den zápisu do OR:	19. listopadu 2003
IČO:	268 21 532
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	vývoj, výroba a prodej polovodičových součástek výroba a prodej nebezpečných chemických látek a směsí nákup, prodej, výroba a skladování bezpečnostního materiálu

4.2 Historie společnosti

Výrobní společnost ON Semiconductor má dlouhou historii. Její počátky jsou spjaty s rokem 1948, kdy byl zřízen státní podnik Tesla Rožnov n. p. za účelem zvýšení tzv. obranyschopnosti státu, a překonání především poválečných potíží a zchudnutí státu i občanů. Cílem znárodněného průmyslu bylo vytvořit sociálně zdravé a práci prospěšné prostředí. Nově vzniklý podnik měl už tehdy před sebou skvělou budoucnost, protože již při svých začátcích sdružoval 16 znárodněných slaboproudých a radiotechnických závodů (například bývalé firmy PHILIPS, MODRÝ BOD, SIEMENS-RADIO, ALWAYS, TELEFUNKEN a další). Tímto Tesla Rožnov ve druhé polovině 20. století podstatně změnila podmínky života na Valašsku. Počátky vzniku elektronických součástek a globálně celá elektronika svou dynamikou vlastně změnila celý svět a nemalá část lidí z Valašska i okolí byli přímo u zdroje, protože oni byli první, kdo stáli při existenci slov osobní počítač, internet, informatika, globalizace a jiné. Od té doby uplynulo téměř 70 let, kdy se mnohé začalo pomalu zakrývat oponou času.

Za první výrobek tehdejších let národního podniku Tesla Rožnov se považovala vysokotlaká rtuťová výbojka S500 pro horská slunce, následovala éra výroby elektronek, černobílých televizních obrazovek, wolframu a molybdenu, křemíku pro polovodiče, lineárních integrovaných obvodů, poloprovoz výroby barevných televizních obrazovek až po dnešní podobu výroby čipů.

Velký převrat v historii podniku nastal v roce 1990, kdy zaniká podoba státního podniku Tesla Rožnov a zápisem do obchodního rejstříku v Ostravě se zakládá jedna z prvních akciových společností v tehdejší Československu – Tesla Rožnov, a.s. (pozdější název Tesla Sezam, a.s.). Jednalo se o asi největší organizační změnu podniku, která odstartovala proces privatizace. Následovalo zdlouhavé usilování o spolupráci se Švýcarskou prestižní společností

MOTOROLA, která v roce 1993 vstoupila s naší společností do obchodního vztahu. Tím byla vyřešena akutní krize společnosti a odvrácena hrozba ukončení činnosti společnosti. První rok spolupráce s firmou Motorola docílil celkový obrat společnosti ve výši neskutečných 75 milionů Kč. Investice společnosti Motorola vedly také k rozběhu výroby ve vyšších obrátkách, zvýšení kvality výrobků a rozšíření montážních linek. Do vývoje podniku se zapojila i společnost TEROSIL, která odkoupila část křemíkových objektů, rozšířila výrobu o další montážní linky pro diody a zahájila nepřetržitý provoz ve výrobě křemíkových desek (24 hodin denně, 7 dní v týdnu).

Mimořádné výsledky společnosti Tesla Sezam vyvrcholily v roce 2003, kdy fúzí společností Tesla Sezam a Terosil vznikla dnes již nadnárodní společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Společnost postupem času přestala využívat i ochrannou známku Tesla, vyňala ji ze svého loga a vypověděla smlouvu o využívání značky Tesla a plnohodnotně začala používat logo firmy ON Semiconductor (Chmelař, 2012).

Obr. 4.2 Logo společnosti

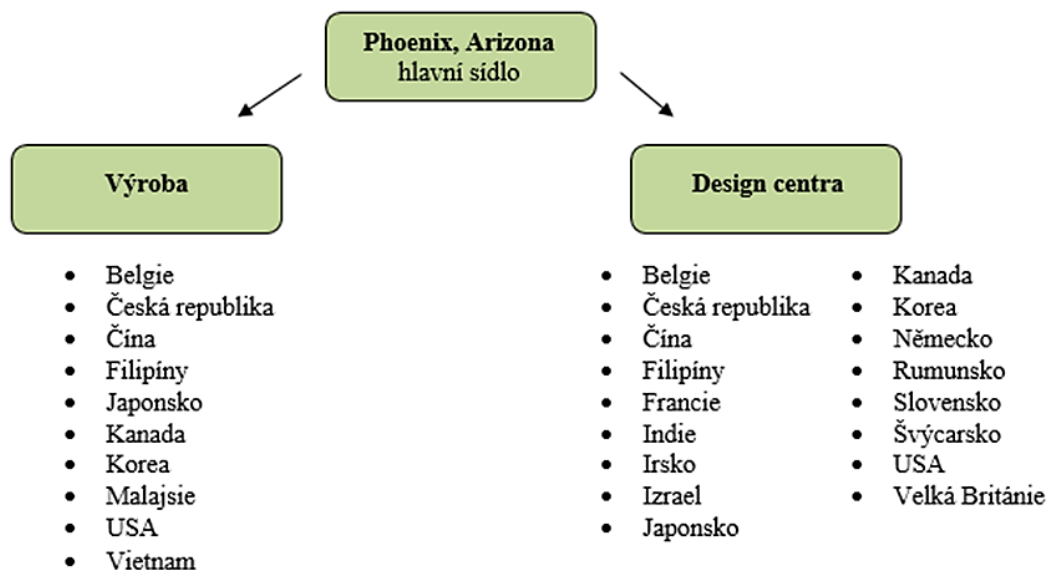


Zdroj: ON Semiconductor

4.3 Současnost společnosti

Hlavní sídlo globální společnosti ON Semiconductor se nachází ve Phoenixu, hlavním městě státu Arizona, která leží na jihozápadě Spojených států amerických. Výroba a Design centra (inženýrská střediska) se nacházejí i na jiných kontinentech, včetně Evropy a Asie. Konkrétní výčet poboček znázorňuje následující obrázek.

Obr. 4.3 Pobočky společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

V České republice sídlí společnost v Rožnově pod Radhoštěm, kde má největší výrobní část a od roku 2012 také nově postavenou IT organizaci pro inovaci technologií. Další pobočka je v Brně, kde se součástí nadnárodní skupiny ON Semiconductor stalo brněnské návrhové středisko AMI Semiconductor Czech (později přejmenováno do dnešní podoby na ON Design Czech).

Současným vlastníkem společnosti ON Semiconductor Czech Republic je z 95 % SCG Czech Design Center, s.r.o., sídlící v Rožnově pod Radhoštěm a Brně, a zbylých 5 % vlastní ON Semiconductor Trading GmbH se sídlem ve Švýcarsku.

4.4 Hodnoty společnosti

Společnost se globálně prezentuje za sdružení založené na výkonnosti, zavázané k ziskovému růstu, provozním výsledkům na světové úrovni, kvalitě benchmarku² a poskytování vynikajících hodnot jak pro zákazníky, tak i pro akcionáře. Z daného popisu lze odvodit primární hodnoty společnosti, mezi které patří **respekt, integrita a iniciativa**.

- ❖ Společnost jakožto nadnárodní sdružení si je vědoma rozdílů v kultuře a dalších odlišnostech mezi zaměstnanci vycházejících především z pohlaví, věku, rasy, národnosti či vyznání, a proto zachází se všemi zaměstnanci se stejnou důstojností a **respektem**. Snaží se budovat pouze upřímné prostředí, v kterém podněcuje silné stránky a zkušenosti zaměstnanců získaných z daných rozdílností.
- ❖ Další základní hodnotou je **integrita** společnosti v podobě zodpovědnosti za řádné a včasné splnění závazků, dodržování všech zákonných požadavků a nejvyšších standardů etického chování.
- ❖ Nezbytným požadavkem pro řádný a spolehlivý chod velké společnosti je **iniciativa** všech zaměstnanců při rychlém řešení problémů. Společnost si váží takových zaměstnanců, kteří dokáží projevit pozitivní postoj při nálehavých situacích, inteligentně se postavit k problému a najít řešení pro dané riziko. O tom vypovídá iniciativa společnosti. O podpoře nejen ze strany zaměstnavatele, ale především ze strany zaměstnanců, kteří usilují o úspěch společnosti.

Společnost neustále vybízí všechny zaměstnance, včetně dalších zainteresovaných subjektů, k dodržování základních hodnot společnosti, protože pouze tímto přístupem lze zachovávat vysoké standardy etického podnikání. Činnost každého zaměstnance by měla odrážet individuální a kolektivní úsilí o vytvoření etického pracovního prostředí pro spolupracovníky i obchodní partnery společnosti. Celá společenská odpovědnost společnosti ON Semiconductor je shrnuta v Kodexu chování zaměstnanců společnosti.

V letech 2016 a 2017 byla dokonce společnost oceněna za Nejvíce etickou společnost světa světovým lídrem v definování a prosazování etických norem v obchodním jednání – institucí Ethisphere Institute. Společnost toto prestižní ocenění připisuje dlouhodobému a aktivnímu úsilí o úplné sladění všech obchodních cílů s tím, že se snaží vykonávat maximální péči o své zaměstnance skrze principy dodržování etiky a společenské odpovědnosti podniků, spolu s dalšími hodnotami, kdy výsledek lze shledávat v důvěře zákazníků a partnerů.

² Benchmarking = systematické porovnávání/poměňování výkonu organizace s jinými organizacemi (Armstrong, 2015)

Skrze ocenění se společnost může vychloubat také cenou z roku 2015 za Nejlepšího partnera pro udržitelnost, jako součást ocenění dodavatelů společnosti Celestica, která vyznamenává dodavatele, kteří poskytují nejlepší výkon za celkové náklady vlastnictví (TCOO) společnosti Celestica, a podporují celkové podnikové cíle společnosti při sledování faktorů jako kvalita, cena, flexibilita, inovace a technologie (onsemi.com, 2018).

5 Analýza poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

Společnost ON Semiconductor nabízí svým zaměstnancům celou řadu benefitů v různých formách peněžního i nepeněžního plnění, jejichž účelem je v prvořadě posílit pozitivní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V porovnání s jinými společnostmi se jedná o velmi širokou škálu benefitů a lze říci, že zaměstnavatel tímto dává najevo, že mu na lidech a zejména na svých zaměstnancích záleží. Důkazem sociálního potenciálu je i zapojování společnosti do různých sociálních projektů, skrze níž poskytuje finanční podporu již několik let. Pro ukázkou lze uvést například jednu z posledních finanční podpor – a to dar Hospici ve Valašském Meziříčí, určený k zakoupení kuchyňského vybavení, nebo pravidelné poskytování grantů školám v Číně a Arizoně na školní uniformy a výstavby učeben.

S danou sociální politikou organizace souhlasí i její zaměstnanci, kteří se pravidelně účastní charitativních akcí na podporu rakoviny, dobrovolné výsadby stromů a dalších úctyhodných aktivit, včetně pořádání sbírek jídla a jiných života potřebných věcí, jako podporu rodin s nízkým příjmem nebo např. postižené povodněmi. Nejmladším programem ve sféře sociální podpory, který se stal ve společnosti tradicí, je předání svého vánočního dárku potřebným. Již v prvním roce zavedení této zvyklosti postoupilo svůj vánoční dárek od zaměstnavatele 185 zaměstnanců, a díky jejichž štědrosti byla předána do sociálního projektu finanční podpora ve výši téměř 47 tisíc korun.

5.1 Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

V této podkapitole jsou uvedeny a popsány všechny zaměstnanecké výhody, které společnost ON Semiconductor Czech Republic v rámci preferovaného fixního systému benefitů poskytuje svým zaměstnancům. V současnosti zde spadají následující benefity:

- ❖ příspěvek na dopravu,
- ❖ platební karta Edenred Benefits pro volnočasové aktivity,
- ❖ týden dovolené navíc nad rámec zákona,
- ❖ zvýhodněné telekomunikační služby pro zaměstnance,
- ❖ „Sick days“ (mimořádné placené volno při nemoci),
- ❖ finanční podpora při dočasné pracovní neschopnosti,
- ❖ příspěvek na dětskou rekreaci,
- ❖ příspěvek na penzijní připojištění,
- ❖ příspěvek na soukromé životní pojištění,
- ❖ finanční poukázky pro dárce krve,

- ❖ příspěvek na úhradu části nájemného,
- ❖ příspěvek na pořízení vlastního bydlení,
- ❖ příspěvek na stravování,
- ❖ vzdělávací kurzy,
- ❖ odměna při životním a pracovním výročí,
- ❖ Home office (práce z domu),
- ❖ Bridge days (mimořádné placené volno za státní svátek),
- ❖ služební automobil,
- ❖ firemní akce (Family day, výlety, zájezdy).

5.1.1 Příspěvek na dopravu

Nejnovějším benefitem společnosti je finanční příspěvek na dopravu zaměstnanců do zaměstnání, jehož cílem je umožnit práci ve společnosti i uchazečům ze vzdálenějších lokalit. Příspěvek se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru s výjimkou těch, kteří mají sjednané dohody mimo pracovní poměr, nebo kteří využívají služební vozidla. Příspěvek se skládá se dvou částí:

- základní – pro všechny zaměstnance jednotná částka ve výši 500 Kč měsíčně při obvyklém počtu odpracovaných dní,
- dle vzdálenosti – zde je zohledňována vzdálenost místa, z něhož zaměstnanec denně dojíždí do zaměstnání. Přesná výše příspěvku se vypočítá dle zvoleného vzorce, kde je obecně stanovena 1,50 Kč na jeden kilometr. Výše příspěvku dle vzdálenosti je omezena na maximální výši 150 Kč za odpracovanou směnu.

5.1.2 Edenred Benefits

Jedním z nejvyužívanějších benefitů společnosti ON Semiconductor je bezkontaktní platební karta Edenred Benefits (bývalá Ticket Benefits Card), která slouží k podpoře volnočasových aktivit zaměstnanců. Jedná se o jeden z nejmodernějších způsobů benefitů, který nahrazuje všechny benefitní poukázky. Kartou lze platit v kamenných obchodech i za služby, včetně online varianty na internetu. Kartou lze užívat v oblastech sportu (fitness centra, aquaparky, wellness centra), cestování, rekreace, ubytování (penziony, hotely, lázně), zdravotní péče (lékárny, ordinace lékařů), kultury (kina, divadla, koncerty) či vzdělávání a osobním rozvoji (jazykové kurzy a nově i nákup knih). Konkrétní výčet partnerů podporující Edenred Benefits si může zaměstnanec vyhledat na stránkách společnosti Edenred CZ, s.r.o., která daný benefit uskutečňuje. Na kartu má nárok každý zaměstnanec, který již překročil zkušební dobu, a je zaměstnán ve společnosti v hlavním pracovním poměru (nárok na benefit tedy odpadá

zaměstnancům vykonávající činnost mimo pracovní poměr – na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti).

Zaměstnavatel pravidelně každý měsíc zasílá zaměstnanci příspěvek na kartu odvíjející se od střediska, ve kterém zaměstnanec právě pracuje, ve výši 100 – 600 Kč. V případě trvání pracovního poměru déle než 5 let se zaměstnanci zvyšuje kredit o přípis odvíjející se od konkrétní doby trvání pracovního poměru až do výše 600 Kč. Kredit na kartu může být zaměstnanci připsán také nepravidelně v předem stanovených situacích – např. příspěvek na dětskou rekreaci, kterou zaměstnanec dostane v podobě kreditu na kartu, nebo nepeněžitá odměna z fondu vedoucího, nebo také v případě aktivního přístupu zaměstnance navrhuující podněty směřující ke zlepšení určité pracovní oblasti.

V současnosti se síť restaurací a obchodů přijímající elektronické stravenky stále rozšiřuje, protože platba skrze platební terminály je rozhodně bezpečnější než papírové poukázky (z důvodu zabezpečení PIN kódem). Při ztrátě lze kartu zablokovat a zůstatek převést na novou kartu. Navíc pro zaměstnavatele je příspěvek osvobozen od odvodu sociálního a zdravotního pojištění a snižuje časové náklady spojené s distribucí papírových poukázek.

5.1.3 Týden dovolené navíc nad rámec zákona

Společnost ON Semiconductor poskytuje svým zaměstnancům dle kolektivní smlouvy za odpracování plného fondu pracovní doby benefit v podobě jednoho týdne dovolené navíc. Dle části IX. zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, má každý zaměstnanec v nepřetržitém pracovním poměru u jednoho zaměstnavatele nárok na čtyři týdny dovolené v jednom kalendářním roce. Zaměstnanci společnosti však čerpají o týden dovolené navíc nad základní výměr a mají tedy nárok na pět týdnů dovolené za kalendářní rok.

5.1.4 Zvýhodněné telekomunikační služby pro zaměstnance

Zaměstnanci společnosti pracující ve společnosti déle než šest měsíců mají možnost využít od zaměstnavatele zvýhodněné mobilní tarify. Každý zaměstnanec má možnost v programu využít až šest čísel pro sebe a své rodinné příslušníky s podmínkou max. čtyř čísel s hlasovým tarifem a další dvě čísla s datovým tarifem. Konkrétní tarify a nabízené služby pro zaměstnance společnosti definuje operátor, s nímž má společnost uzavřenou smlouvu. Největší výhodou popisovaného benefitu je výhoda bezplatného volání mezi všemi zaměstnanci, včetně rodinných příslušníků, kteří využívají daný tarif.

5.1.5 Finanční podpora zaměstnanců v době nemoci

Společnost ON Semiconductor se snaží být oporou pro své zaměstnance i v době nemoci, a proto právě pro tyto méně příjemné situace vytvořila dva „nemocenské“ programy.

❖ „Sick days“

S cílem omezit přenos infekčních onemocnění a zabezpečit zaměstnance v době dočasné pracovní neschopnosti (především při náhlých zdravotních potížích), umožnil zaměstnavatel svým zaměstnancům čerpat mimořádné placené volno (tzv. Sick day) s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku v rozsahu až dvou dnů v kalendářním roce. Volno lze zaměstnanci udělit buď telefonicky (v situacích neočekávaných náhlých zdravotních potíží), kdy písemné potvrzení zaměstnavatelem je vystaveno až dodatečně, nebo v případech předem známého důvodu nepřítomnosti žádá zaměstnanec svého nadřízeného o udělení volna vždy předem.

Nárok na mimořádné placené volno se zaměstnanci snižuje o jeden den za každých patnáct kalendářních dnů kumulované absence z důvodu nemoci a ošetřování člena rodiny v daném kalendářním roce. V případě dodatečné absence v daném kalendářním roce jsou již vyčerpané dny volna zohledněny v nároku na mimořádné volno následujícího kalendářního roku.

❖ *Proplácení prvních 3 dnů nemoci*

Dle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, přísluší zaměstnanci, který byl uznán dočasně práce neschopným nebo mu byla nařízena karanténa, náhrada mzdy od zaměstnavatele v době prvních 14 kalendářních dnů s výjimkou prvních 3 pracovních dnů, kdy zaměstnanci nepřínáleží náhrada mzdy nebo finanční kompenzace žádná. Filozofie společnosti ON Semiconductor je však odlišná a finančně pomáhá svým zaměstnancům i první 3 pracovní dny, kdy jim vyplácí kompenzaci do výše 80 % (zaměstnanec v rozhodném období nebyl dočasně práce neschopný déle než 183 kalendářních dnů) nebo 50 % (dočasná pracovní neschopnost zaměstnance v rozhodném období přesáhla 183 dnů) vypočteného čistého příjmu sníženého o dávky nemocenského pojištění.

5.1.6 Příspěvek na dětskou rekreaci

Již třetím rokem poskytuje společnost benefit zaměřený na děti zaměstnanců, jimž přispívá na sportovní nebo rekreační pobyt finanční částkou až do výše 1 000 Kč. Standardně i tato výhoda má své omezení: zaměstnanec v pracovním poměru po splnění zkušební doby, pracovní doba nejméně 20 hodin týdně, dítě ve věku 6 – 16 let, dětská rekreace se koná v období, kdy neprobíhá pravidelná školní výuka (školní prázdniny), a na každé dítě zaměstnance se příspěvek vztahuje pouze jednou ročně.

5.1.7 Příspěvek na penzijní připojištění

Každému zaměstnanci, který pracuje ve společnosti déle než 6 měsíců s pracovní dobou minimálně 20 hodin týdně, přispívá zaměstnavatel na jeho penzijní připojištění až 1,5násobek jeho příspěvku s minimální hodnotou 150 Kč (to znamená, že zaměstnancův příspěvek musí činit minimálně 100 Kč). Částka příspěvku od zaměstnavatele se zaokrouhluje na celé koruny směrem dolů s podmínkou, že nesmí přesáhnout 3 % měsíční mzdy zaměstnance. Zaměstnanec může mít uzavřenou smlouvu u kteréhokoliv penzijního fondu, nebo penzijní společnosti, působící v ČR v souladu s platnou legislativou, které poskytne písemný souhlas se zasíláním měsíčního příspěvku od zaměstnavatele.

Tento benefit přestane být poskytován zaměstnancům na mateřské/rodičovské dovolené, při ukončení pracovního poměru ve společnosti, nebo zaměstnancům, kteří již nesplňují podmínky nároku, nebo se dopustili závažného porušení povinností zaměstnance, pro které jim je poskytování příspěvku přerušeno, nebo zcela ukončeno.

5.1.8 Příspěvek na soukromé životní pojištění

S cílem podporovat dlouhodobé zabezpečení svých zaměstnanců poskytuje zaměstnavatel i příspěvek na soukromé životní pojištění. Podmínky nároku jsou zde obdobné, jako u příspěvku na penzijní připojištění, s jedinou výjimkou, a to že zaměstnanec nemůže mít uzavřenou pojistnou smlouvu u kterékoliv pojišťovny, ale musí spolupracovat s jednou ze čtyř zaměstnavatelem stanovených pojišťoven. Měsíční příspěvek je stanovený ve výši trojnásobku příspěvku zaměstnance s horní hranicí 3 % měsíční mzdy zaměstnance.

5.1.9 Darování krve

Společnost ON Semiconductor také podporuje dárce krve a váží si této prospěšné činnosti, a proto nad rámec ZP odměňuje všechny bezpříspěvkové dárce krve poukázkou v hodnotě 500 Kč k úhradě volnočasových aktivit za každý odběr, za který nebylo čerpáno pracovní volno s náhradou mzdy. Příspěvek je poskytován formou kreditu na kartu Edenred Benefits, aby si zaměstnanec dopřál zasloužený odpočinek (wellness, masáž, kultura apod.).

5.1.10 Podpora bydlení

Pro zajištění rozvoje společnosti je nezbytné rozšiřovat a udržovat tým kvalifikovaných zaměstnanců, a to někdy i se zdoláním překážky relokace zaměstnanců. Společnost si uvědomuje náročnost stěhování domácnosti, a proto se při relokaci zaměstnanců snaží skrze následující benefity zajistit, aby byl přesun co nejhladší.

❖ *Příspěvek na úhradu části nájemného*

Dle interních dokumentů společnosti mají na příspěvek nárok nově přijatí zaměstnanci v grade³ 9 a vyšším, kteří nevyužívají zkrácenou pracovní dobu, doba trvání jejich pracovního poměru nepřesahuje čtyři roky, nepobírají příspěvek na dopravu podle vzdálenosti (při dojíždění nad 10 km) a v pronajatém prostoru bydlí. Výše příspěvku je stanovena v procentuální výši z ceny nájmu začínající na 75 %, která se v následujících letech snižuje. Ohled je také brán na zaměstnance s rodinou, kterým se procento vypočítává z vyšší částky.

V případě, že zaměstnanec v rozhodném období čtyř let uzavře ve společnosti pracovní smlouvu na dobu neurčitou, může požádat o ukončení vyplácení příspěvku, a nahrazením ho jednorázovou podporou na pořízení vlastního bydlení formou půjčky až do výše 100 000 Kč. O zmíněnou půjčku na bydlení může zažádat i kterýkoliv jiný zaměstnanec splňující podmínky pracovního poměru na dobu neurčitou. Dle smlouvy o půjčce mezi společností a zaměstnancem se každý měsíc setrvání v zaměstnaneckém poměru stává část půjčky (konkrétně 2 380 Kč) zaměstnanci nenávratnou. Částka následně daný měsíc podléhá zdanění a odvodům dle platné legislativy.

❖ *Příspěvek na pořízení vlastního bydlení*

Podmínky nároku jsou stanoveny striktně: pracovní smlouva na dobu neurčitou, nezkrácená pracovní doba, nepobírání příspěvek na dopravu a současně splácení úvěru na pořízení nemovitosti, která se nachází ve vzdálenosti do 30 km od sídla společnosti. Úvěrem se rozumí hypoteční úvěr, úvěr z prostředků Státního fondu rozvoje bydlení, ze stavebního spoření nebo jiný bankovní úvěr, u něhož je prokázáno využití prostředků na pořízení vlastního bydlení, příp. zásadní rekonstrukci neobyvatelné nemovitosti. Po přiznání nároku personálním ředitelem je následně příspěvek vyplácen po dobu splácení úvěru, po maximální dobu 20 let s roční výši do 20 400 Kč.

³ Grade = zařazení pracovní pozice do tarifního stupně (tzv. Grade) – nejnižším grade v ČR je grade 3 (pozice operátora), nejvyšší je potom grade 18 (více prezident společnosti).

5.1.11 Příspěvek na stravování

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům dle kolektivní smlouvy příspěvek na stravování v rámci svých stravovacích zařízení, které jsou ve všech výrobních střediscích, a umožňují stravování ve všech pracovních směnách. Zaměstnanec má nárok na kredit na hlavní jídlo za každou odpracovanou směnu s tím, že zaměstnancům v nepřetržitých provozech je v případě odběru hlavního jídla poskytnut navíc kredit v poloviční výši příspěvku na další jídlo. Obdobně mají na další kredit nárok zaměstnanci, kteří konají nařízenou nebo dohodnutou práci přesčas v délce alespoň čtyř hodin.

V současné době stravování zajišťuje společnost Aramark, s.r.o. (dále jen Aramark), která vyhrála konkurz ve společnosti ON Semiconductor při výběru nejvhodnější organizace, která poskytuje závodní stravování. Společnost Aramark se snaží zvýšit prestiž závodního stravování a celkově změnit pohled veřejnosti na něj, tím že závodní jídelny přetváří na „firemní restaurace“. Déle než 20 let si zakládá na službách ve vysokém standardu, kvalitě jídla, neuznává ohřívání jídla, ale preferuje vaření od základu a používání regionálních potravin. Kulturní odlišnosti jsou pro společnost samozřejmostí, a proto je připravena na ně pružně reagovat adekvátní nabídkou, která je vždy přizpůsobená požadavkům zákazníků (aramark.cz, 2018).

5.1.12 Vzdělávací kurzy

Společnost má rozdělený systém vzdělávání kurzů na tři části. První zahrnuje celoroční kurzy angličtiny, které jsou zřízené přímo společností jako firemní anglické kurzy, nebo si zaměstnanec může sám vybrat pro něj vhodnější individuální kurz dostupných jazykových škol (Jazyková škola Kiaora nebo Lion). Druhou částí jsou intenzivní pobytové kurzy angličtiny, které jsou využívány především na manažerských pozicích z důvodu zdokonalení business angličtiny. A třetí část vzdělávání pojímá specializované uzavřené kurzy na míru, pod kterými lze uvést např. specializované kurzy pro IT vzdělávání a jiné.

Výše příspěvku firmy na výše zmíněné kurzy je 50 % z celkového ročního kurzového, které je omezeno horní hranicí ve výši 2 000 Kč. V případě, že zaměstnanec navštěvuje kurz mimo pracovní dobu, uhradí mu společnost kurzové v celkové výši. Podmínkou je však minimální 30% účast zaměstnance na kurzu a pravidelné složení testovacích otázek na intranetu společnosti, kde může zaměstnavatel vidět postupný progres ve vzdělávání.

5.1.13 Odměna při životním a pracovním výročí

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jako uznání a ocenění dlouholeté práce v podniku jednorázovou odměnu při příležitosti pracovního a životního výročí.

Životním výročím se rozumí dosažení věku 50 let zaměstnance, který obdrží odměnu odvozenou od počtu odpracovaných let ve společnosti. Konkrétní částky vyobrazuje následující tabulka:

Tab. 5.1 Výše odměny při životním výročí zaměstnance

Počet odpracovaných let ve společnosti	Jednorázová odměna
5 let a více	8 000 Kč
10 let a více	11 000 Kč
15 let a více	14 000 Kč
20 let a více	17 000 Kč
25 let a více	26 000 Kč
30 let a více	29 000 Kč
35 let a více	32 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Za pracovní výročí považuje společnost situaci ukončení pracovního poměru zaměstnance z důvodu prvního odchodu na starobní nebo invalidní důchod. V takovémto případě se opět vychází z výše uvedené tabulky, kde však odměna vzroste na 2,5násobek dosavadní ceny. Výjimkou je situace, kdy zaměstnanec v důchodovém věku s nárokem na starobní důchod nechce opustit své zaměstnání, a rozhodne se pokračovat ve výkonu výdělečné činnosti. Pokud zaměstnanec takto tzv. „přesluhuje“ déle než 3 kalendářní měsíce od měsíce nároku na důchod, bude mu odměna vyplacena dle prvního odstavce. Ukázkovým příkladem může být zaměstnanec pracující ve společnosti 30 let, který v den splnění podmínek pro vyplácení starobního důchodu podá výpověď a od společnosti dostane odměnu za odpracované roky 72 500 Kč. Pokud by ovšem učinil rozhodnutí navýšit svou procentuální výměru důchodu (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů) např. o odpracované 2 roky navíc, odchodem do důchodu by mu byl vyplacen honorář v původní výši 29 000 Kč.

5.1.14 Home office (možnost práce z domova)

Zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují výborné pracovní výsledky, a u nichž to především charakter práce dovolí, poskytuje zaměstnavatel navíc výhodu v podobě možnosti práce z domova. Konkrétně se prací z domova rozumí možnost plnit pracovní úkoly z místa odlišného od sídla zaměstnavatele (pracoviště zaměstnance). Řádně schválená práce z domova se klasicky započítává do pracovní doby zaměstnance. Dle § 317 ZP, se ale jedná o práci zvláštní povahy, kterou si zaměstnanec ve sjednané pracovní době rozvrhuje sám, a nelze z ní proto nárokovat náhradní volno za práci přesčas, anebo příplatek za práci ve svátek či o víkend (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Hlavním předpokladem benefitu je požadavek zaměstnavatele, aby zaměstnanec řádně plnil pracovní úkoly v zadaném termínu, za podmínek stanovených v první řadě dohodou sjednanou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jejichž součástí jsou také pokyny bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dodržovat přestávky, nekouřit na pracovním místě, vybavit pracovní místo lékárníčkou apod.). Další podmínkou práce z domova je nezbytnost elektronického nebo telefonického zastížení zaměstnance v obvyklém pracovním čase pro případnou konzultaci s kolegy.

Výhoda práce z domova není nároková a nemůže být ze strany zaměstnance vyžadována v případech, které zjevně povedou ke snížení jeho pracovního výkonu, nebo které úplně znemožní plnění jeho pracovních úkolů.

Na základě žádosti zaměstnance umožňuje jeho přímý nadřízený a personální ředitel práci z domova v jeden, předem stanovený, den v týdnu. V jednorázových případech může přímý nadřízený umožnit zaměstnanci práci z domova až po dobu maximálně tří po sobě jdoucích pracovních dnů.

5.1.15 Bridge days (náhrada státních svátků)

S cílem ustálit v kalendářním roce počet pracovních dnů je umožněno zaměstnancům, kteří nepracují v nepřetržitém provozu (12 hodinové směny), mají uzavřenou u zaměstnavatele pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr, a do daného kalendářního roku si převedli nejvýše 5 dnů řádné dovolené z minulého období, čerpat mimořádné placené volno za státní svátek, který v daném kalendářním roce připadne na sobotu nebo neděli. Zaměstnanci je navíc vyplacena náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

5.1.16 Služební automobil

Za další manažerský benefit lze považovat možnost využívání služebního vozidla i k soukromým účelům. Konkrétně se jedná o výhodu zaměstnanců v platové třídě (tzv. job

grade) 15 a výše, kde spadá např. manažer senior nebo ředitel, který musí absolvovat povinné pravidelné školení, které je vyžadované českým právem. Velkou předností benefitu je fakt, že výběr značky, typu a vybavení automobilu přenechává zaměstnavatel zcela v rukou zaměstnance, s pouhým omezením ve formě maximální výše měsíčních splátek. Další výhodou, která není ve všech společnostech samozřejmostí, je možnost zaměstnance vycestovat se služebním vozem i mimo ČR, kde mu bude úhrada paliva stržena ze mzdy na základě vyúčtování pohonných hmot mzdovou účtárnou ke konci kalendářního měsíce. Poskytování firemního vozu pro soukromé účely je zaměstnanci zdaněno dle platné legislativy ČR (konkr. dle zákona o daních z příjmů) jedním procentem ze vstupní ceny vozidla včetně DPH.

5.1.17 Firemní akce

Společnost pořádá pravidelně pro své zaměstnance nejružnější firemní aktivity a akce s cílem setkávání zaměstnanců a vedoucích i mimo pracovní prostředí a zlepšení jejich neformálních vztahů, s kterými pak přicházejí do zaměstnání. Každoročně je zorganizovaná celofiremní akce s názvem Family day, kde je pro zaměstnance a jejich blízké připravený celodenní bohatý program v podobě sportovních aktivit, her pro děti, hudebních kapel pro dospělé apod. Zpravidla firma organizuje i různé rekreační, sportovní nebo společenské výlety a zájezdy pro zaměstnance, u kterých zaměstnavatel hradí i část nákladů. Příkladem lze uvést poznávání zajímavých měst, historických památek, ale i sportovní zájezdy v podobě dvoudenního lyžování za hranicemi. Navíc jsou z fondu vedoucího⁴ také každému zaměstnanci hrazeny různé výhody nad rámec zákona. Typickým příkladem je každoroční příspěvek na firemní vánoční večírek.

5.2 Dotazníkové šetření

Ve společnosti byl proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců s danou skladbou benefitů pomocí dotazníkového šetření, ve kterém měli všichni zaměstnanci českých poboček společnosti možnost vyjádřit svůj ojedinělý názor. Cílem kvantitativního výzkumu bylo analyzovat a následně vyhodnotit poznatky získané z dotazníkového šetření pomocí statistických metod. Přes dotazníky bylo skrze interní web společnosti osloveno více než 1650 zaměstnanců, kteří byli dle evidenčního stavu v období 29. ledna – 12. února 2018⁵ v zaměstnání, a kteří tak měli možnost se dle své svobodné vůle vyjádřit k dané problematice.

⁴ Slouží pro úhradu nákladů spojených se společenskými nebo sportovními akcemi pro zaměstnance, nebo finanční ocenění výjimečných pracovních výkonů/úkolů nad rámec pracovní smlouvy.

⁵ Surynek (2015) považuje ideální dobu pro publikaci dotazníku okolo dvou týdnů, protože největší návratnost je v prvních dnech zveřejnění a následně klesá až do úplného ustání.

Jelikož značná část zaměstnanců pracuje ve společnosti na operátorských funkcích ve výrobních střediscích, kde není přístup k internetu, a tedy ani k elektronické podobě dotazníku, byla těmto zaměstnancům poskytnuta tištěná verze dotazníku, aby jím nebyla odňata možnost zúčastnit se výzkumu a předešlo se také zkreslenému výsledku výzkumu. Papírové dotazníky spolu s krabicemi určenými na vyplněné dotazníky byly umístěny v obědových místnostech všech výrobních budov společnosti v Rožnově pod Radhoštěm. Dle konečného sčítání se výzkumu zúčastnilo 387 respondentů, nicméně 4 dotazníky byly vyřazeny z hodnocení pro jejich neplatnost (neúplné vyplnění dotazníku). Ke konečnému hodnocení bylo tedy postoupeno přesně 383 dotazníků, z nichž byly vyvozovány výsledky. Celé znění dotazníku je uvedeno v Příloze č. 1.

5.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Dotazník má celkem 17 otázek, které jsou dále rozvrstvené skrze spokojenost, využitelnost a další aspekty konkrétních benefitů, a poskytují respondentům možnost vyjádřit i svůj vlastní názor. Pomyslně je dotazník rozdělen do pěti tematických celků, kde úvodní část seznamuje respondenty s autorkou dotazníku, účelem dotazníku a instrukcemi k jeho vyplnění. Další část je již zaměřená na celkovou spokojenost zaměstnanců s benefity ve společnosti a postojem zaměstnanců k dané skladbě benefitů. Následující část dotazníku rozebírá konkrétní zaměstnanecké benefity, četnost jejich využívání, důvody případné nespokojenosti, návrhy nových benefitů a vázanost benefitů na pracovní motivaci. V neposlední řadě je část dotazníku věnovaná zájmu o Cafeteria systém a její konkrétní preferované oblasti benefitů, na které navazuje poslední část dotazníku skládající se z demografických otázek, které dotazník zakončují.

Dotazník byl zcela anonymní a jeho výstupem bylo zjištění názorů, postojů a také preferencí zaměstnanců společnosti v oblasti benefitů, které následně směřovaly ke zhodnocení dané problematiky a navržení reálných úprav pro daný systém.

Otázka č. 1: Měl program benefitů vliv na Vaše rozhodnutí pracovat ve společnosti ON Semiconductor?

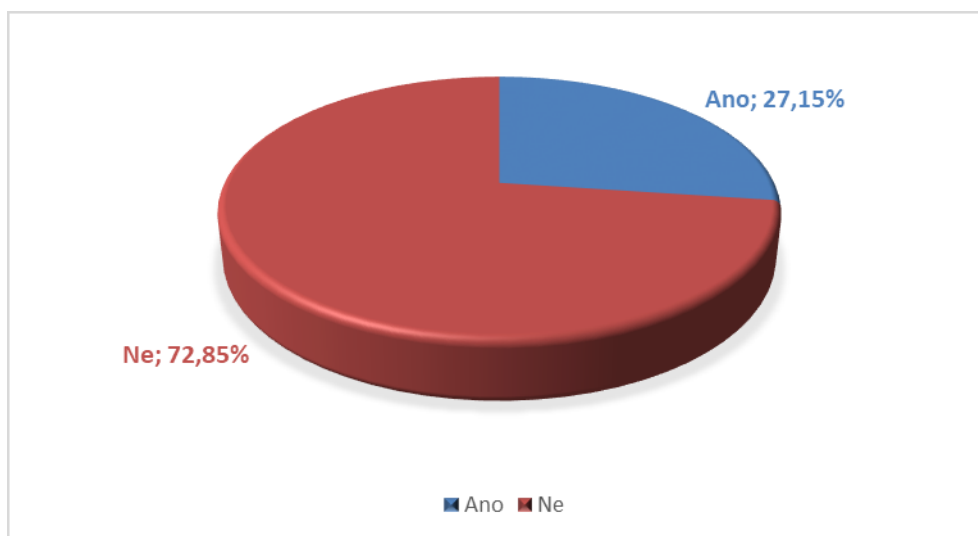
První otázka dotazníku je zaměřena na příčinnou souvislost mezi rozhodnutím pracovat ve společnosti ON Semiconductor a poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Dle výsledků dotazníkového šetření, které jsou přesně uvedeny v Tab. 5.2 vyplývá, že na 279 respondentů neměla skladba benefitů při rozhodnutí, zda se stát zaměstnancem organizace, vůbec vliv. Pouze 104 zaměstnanců bralo systém benefitů jako důležitou součást rozhodnutí o výběru budoucího zaměstnavatele. V grafu 5.2 lze pozorovat značný 45% nepoměr mezi postoji respondentů. Otázkou pak je, jak moc jsou případní uchazeči o zaměstnání informováni o zaměstnaneckých benefitech ve společnosti, a zda by se v tomto ohledu nemělo personální oddělení více angažovat, aby přilákalo skrze lákavou nabídku benefitů více zájemců o zaměstnání ve společnosti.

Tab. 5.2 Vliv benefitů na rozhodnutí pracovat ve společnosti – abs. a rel. četnost

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	104	27,15
Ne	279	72,85
Celkem	383	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 5.1 Vliv benefitů na rozhodnutí pracovat ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 2: Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost v současnosti poskytuje?

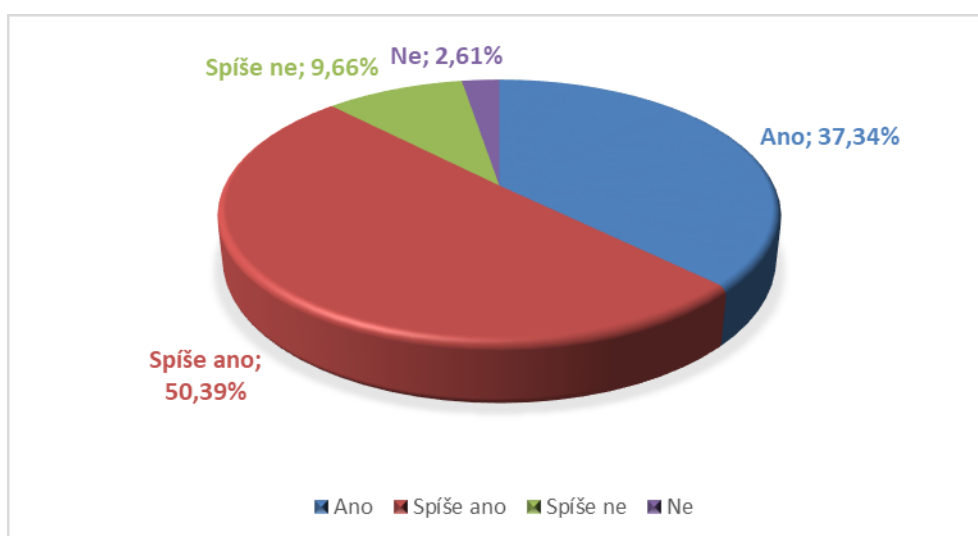
Druhá otázka zjišťuje globální spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem benefitů. Respondenti měli na výběr z odpovědí Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne. Nejčastěji uváděnou odpovědí respondentů bylo Spíše ano, kterou uvedlo 193 respondentů. 143 respondentů je naprosto spokojených se současným stavem benefitů a zbylých 47 odpovědí spadá do negativní části škály s názorem Nespokojen/Spíše nespokojen. Dle statistických zjištění jsou nejvíce spokojeni zaměstnanci na výše postavených pracovních pozicích, což lze odvozovat z jejich „nadstandartních“ benefitů, které tkví z jejich pozice – např. práce z domova nebo služební automobil. S klesajícím pracovním postavením zaměstnanců naopak celková spokojenost s benefity klesá.

Tab. 5.3 Celková spokojenost s benefity – abs. a rel. četnost

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	143	37,34
Spíše ano	193	50,39
Spíše ne	37	9,66
Ne	10	2,61
Celkem	383	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 5.2 Celková spokojenost s benefity



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 3 a 4: Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s konkrétními benefity, které Vám poskytuje Váš zaměstnavatel. Pokud Vaše odpověď k některému benefitu zní Nespokojen/Spíše nespokojen, uveďte prosím důvod/y.

Následující otázky jsou zaměřeny na hodnocení spokojenosti s konkrétními benefity, na kterou navazuje doplňující otázka, na kterou odpovídali pouze respondenti, kteří jsou nespokojeni s některým z nabízených benefitů. Třetí otázka poskytuje výčet všech jedenácti benefitů, které společnost v současnosti nabízí, které respondenti jednotlivě hodnotili. U každého benefitu byly uvedeny čtyři možnosti odvíjející se od výše spokojenosti s benefitem – Spokojen, Spíše spokojen, Spíše nespokojen a Nespokojen, z nich zaměstnanec ke každému benefitu přiřadil právě jednu z možností. Z grafu 5.3 je zřejmá největší spokojenost s příspěvkem na penzijní připojištění, s kterým je bez výhrad spokojeno téměř 80 % respondentů, z čehož vychází velice příznivý závěr, že i přes značné věkové rozdíly ve společnosti i mladší generace „schvalují“ tento benefit. Při podrobnějším studiu dat z hlediska věkových skupin lze sice shledávat postupně klesající hodnotu spokojenosti s daným benefitem u mladších generací, avšak i přesto jsou rozdíly průměrné spokojenosti daných věkových skupin zanedbatelné.

Naopak nejméně příznivý výsledek obdržela strava v jídelně, kde se více než polovina tázaných přiklonila k záporné škále odpovědí. Důvodem jejich nespokojenosti byla v nejčastějších případech uváděná kvalita nebo chuť jídla, malé porce nebo malý výběr při potravinovém omezení. Dle výpovědí respondentů v před výzkumném šetření se ve společnosti vystřídalo již více outsourcingových společností poskytujících firemní stravování, avšak nedávno přijatá společnost Aramark se zatím dle názorů zaměstnanců netrefila strávnickům úplně zcela do chuti.

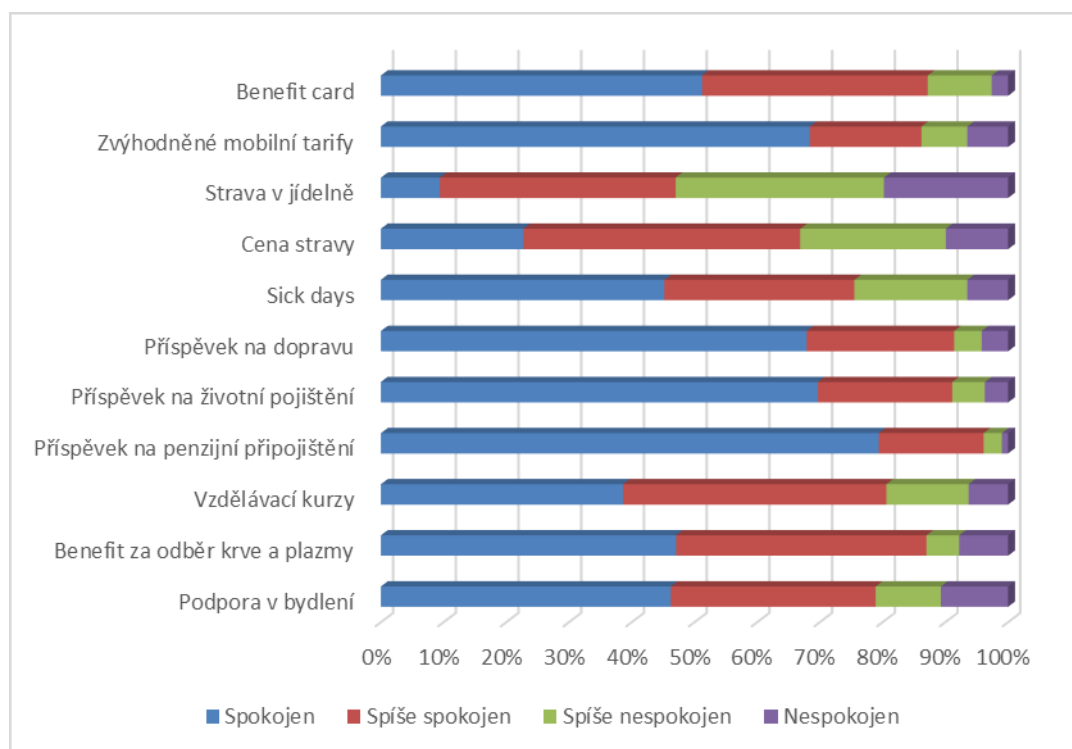
Část respondentů by také raději upřednostnila stravenky, čímž by se zmíněné nedostatky se závodní kuchyní vyřešily úplně. Nikdo z tázaných si však nestěžoval na cenu stravy v jídelně, která se závodním stravováním nepochybně souvisí. Důkazem spokojenosti zaměstnanců s finanční podporou na stravování ze strany zaměstnavatele je i 67 % kladných odpovědí.

Celkově lze poskytovanou skladbu benefitů ze strany zaměstnanců zhodnotit velice příznivě. Zaměstnanci jsou s jednotlivými benefity spokojeni až na pár nedostatků, mezi které spadá malý počet Sick days, vázanost Sick days na ošetrovné na dítě (celkově na nemocenské dávky) nebo nedostatečné pokrytí signálu u operátora, jehož služby společnost využívá. Další vícekrát zmiňovaný nedostatek souvisí s příspěvkem na životní pojištění, protože část respondentů má uzavřenou smlouvu o soukromém životním pojištění u pojišťovny, která

nespadá mezi čtyři preferované pojišťovny společností, což odebírá zaměstnanci možnost využívat benefit. Proto z dotazníku vyplývaly návrhy, aby společnost rozšířila svou spolupráci i s jinými pojišťovnami.

Co se týče rozšiřování spolupráce firmy s jinými organizacemi, tyto návrhy padaly v dotazníkovém šetření i v souvislosti s platební kartou na volnočasové aktivity zaměstnanců (Benefit card), kde část respondentů konstatovala, že jim dostupná nabídka aktivit, služeb a obchodů pro uplatnění karty nepřijde dostatečná. V této situaci však nelze „sypat popel na hlavu“ společnosti ON Semiconductor, protože konkrétní nabídku služeb, kde lze kartu uplatnit, vytváří outsourcingová společnost Edenred, která se daným spektrem zabývá. Jelikož se však nejedná o lokální společnost, nelze centrum její pozornosti věnovat pouze na oblast Valašska, kde sídlí ON Semiconductor, ale naopak cílem společnosti Edenred je postupně rozšiřovat své partnerské provozovny skrze celou Českou republiku, aby vyšla vstříc co největšímu počtu zákazníků.

Graf 5.3 Hodnocení spokojenosti s jednotlivými benefity

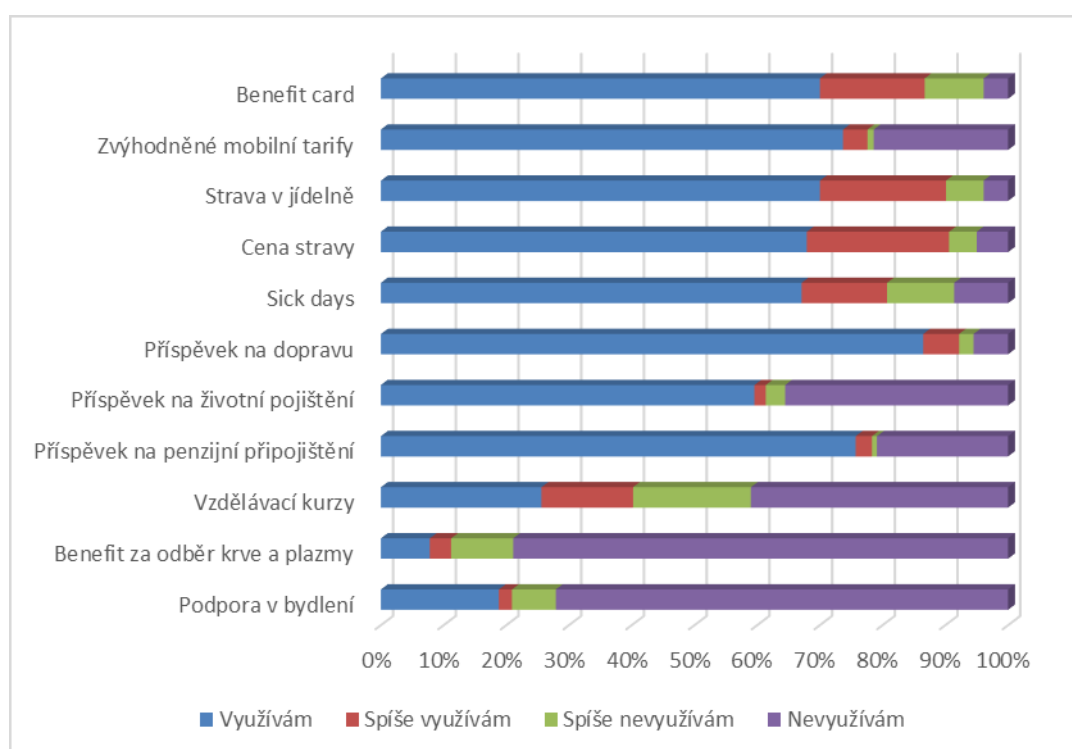


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 5 a 6: Ohodnoťte, jak využíváte benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem. V případě, že nějaký benefit nevyužíváte, uveďte prosím důvod/y.

Další otázka byla postavená obdobně jako předchozí, avšak se zaměřením na využitelnost jednotlivých benefitů. Opět zde byly poskytnuty na výběr čtyři možnosti odpovědí – Využívám, Spíše využívám, Spíše nevyužívám, Nevyužívám – z kterých respondent přiřadil ke každému benefitu právě jednu odpověď. Na otázku následně navazovala doplňující šestá otázka, kde respondenti vepisovali svůj postoj k benefitům, které nevyužívají, včetně důvodu.

Graf 5.4 Hodnocení využívání jednotlivých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Hned při prvním pohledu na výše uvedený graf 5.4 lze shledávat trochu proměnlivější výsledky než u předchozí otázky zaměřené na spokojenost. Za nejméně využívaný benefit vyšel dle výsledků benefit za odběr krve a plazmy, u kterého ovšem nelze vznést verdikt v podobě doporučení zrušit benefit kvůli nejnižšímu procentu užívání, protože se jedná o dosti specificky zaměřený benefit odvíjející se od dobrovolného dárcovství krve nebo plazmy, a dle výpovědí respondentů zde velkou roli hrají zdravotní důvody, které dárcovství zamezují. I přesto respondenti považují podporu dárců ze strany zaměstnavatele v podobě tohoto benefitu za velice prospěšný a přívětivý krok.

Na druhé příčce nejméně využívaných benefitů se s téměř 80% výsledkem obsadil příspěvek na podporu v bydlení, pro jehož vyplacení buď respondenti nesplnili stanovené podmínky, nebo o něm nebyli vůbec informováni.

V návaznosti na odpovědi spojené s příspěvkem na životní připojištění v předchozí otázce lze i v tomto grafu, z důvodu neshody „preferovaných“ pojišťoven u zaměstnance a zaměstnavatele, shledávat téměř 40% neupotřebitelnost benefitu ze strany zaměstnanců, což lze hodnotit za dost vysoké procento, které by již mělo zaměstnavatele přimět k zamyšlení o stanovených podmínkách benefitu.

Na pomezí využitelnosti a nevyužitelnosti benefitů lze zařadit vzdělávací kurzy pro zaměstnance, které většina zaměstnanců nenavštěvuje z důvodu nevyhovující skladby kurzů nebo nevhodného časového rozvrhu. Jak je však podrobněji rozepsáno v kapitole 5.1.12., všichni zaměstnanci společnosti mají na výběr z více možností vzdělávání ve společnosti tak, aby struktura vzdělávání v konečném důsledku vyhovovala při pracovních podmínkách a nárocích zaměstnanců individuálně všem, a proto tyto odpovědi nelze považovat za zcela relevantní.

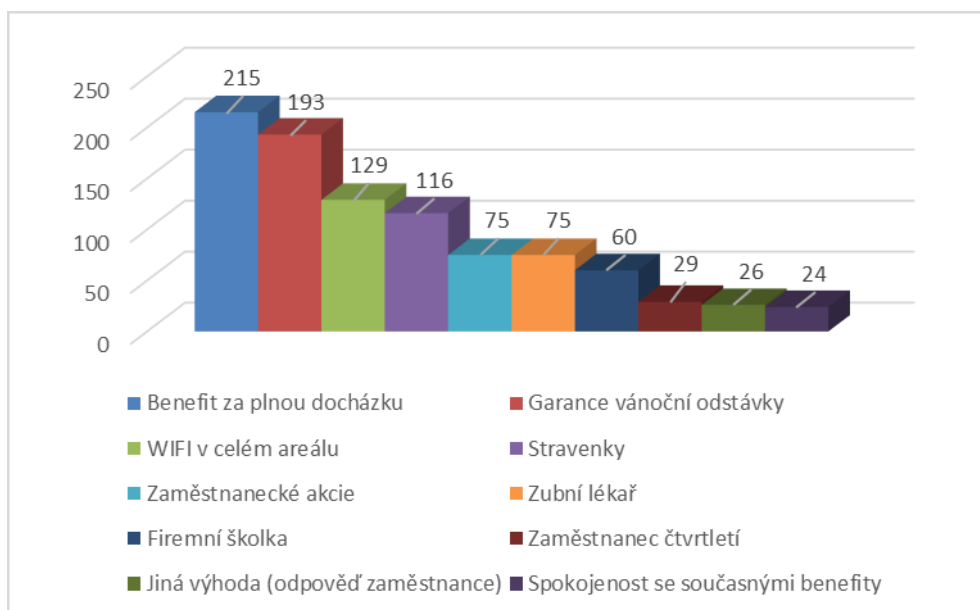
Otázka č. 7: Existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte?

Sedmá otázka poskytuje respondentům možnost vyjádřit své postoje k benefitům, které jejich společnost v současnosti nenabízí. Otázka obsahuje výčet benefitů, které jsou nabízeny v okolních organizacích, anebo které dle předvýzkumu a rozmluvy se zaměstnanci by mohly pro ně být zajímavé. Seznam také nabízí variantu, že je zaměstnanec naprosto spokojený se současnou skladbou benefitů a žádný navíc nepostrádá, nebo možnost dopsat jakýkoliv jiný preferovaný benefit, který daný výčet neobsahuje. Zaměstnanci mohli vybrat i více odpovědí najednou. Jak lze vidět v následujícím grafu 5.5, tak největší počet respondentů projevil zájem o benefit za pravidelnou (plnou) docházku. Dle odpovědí zaměstnanců by byl benefit poskytován operátorům (protože ti také projevili dle dotazníků většinový zájem o tento benefit), kteří odpracují fond pracovní doby a mají minimální pracovní absenci z důvodu překážek v práci na straně zaměstnance. I přes fakt, že tento typ benefitu poskytují svým zaměstnancům některé nezmiňované společnosti nacházející se v okolí, společnost ON Semiconductor o jeho zavedení neuvažuje z důvodu rozporu tohoto benefitu se ZP. Dle § 103 odst. 1 písm. k) ZP je zaměstnavatel povinen „nepoužívat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.“ A zmiňovaný benefit za plnou docházku (nebo jinak řečeno za minimální absenci) je zcela v rozporu s tímto legislativním pravidlem, protože v konečném důsledku finančně motivuje zaměstnance k plné docházce i za předpokladu přecházení nemocí, čímž je ohroženo nejen jeho zdraví, ale i zdraví ostatních zaměstnanců. V návaznosti na uváděný paragraf je třeba zmínit i navazující zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, který v § 26 odst. 1 písm. l) tento typ odměňování považuje za správní delikt, za který zaměstnavateli jako právnické osobě hrozí pokuta až do výše 2 000 000 Kč. V případě zaměstnavatele jako fyzické osoby je přestupek sankcionován obdobnou výší pokuty. Michal Vrajík v odborném časopise Praktická personalistika také dodává, že bonus v jistém ohledu vykazuje diskriminační znaky dle antidiskriminačního zákona vůči postiženým zaměstnancům, kteří jsou kvůli svému postižení náchylnější například vůči nemocem, což je další zásadní rozpor tohoto benefitu s legislativou.

Velký zájem dle odpovědí respondentů byl také projeven o garantovanou vánoční odstávku, která je každoročním dlouho dopředu diskutovaným tématem mezi zaměstnanci. Z pozice zaměstnavatele je však třeba zohlednit aktuální „předvánoční“ situaci firmy, která se odvíjí od počtu zakázek, závazků a povinností svedených především na výrobní sféru společnosti.

Skupina zaměstnanců se v dotazníku skrze vlastní odpověď vyslovila, že jim chybí benefit známý jako 13. plat. Personální oddělení společnosti však argumentovalo, že společnost poskytuje svým zaměstnancům při dosažení stanovených cílů výroby pololetní odměnu, která svým charakterem odpovídá 13. (a 14.) platu zaměstnance, avšak nesouhlasí s tímto pojmenováním a zařazením odměny do benefiční sféry, protože dle ZP zaměstnanci v soukromém sektoru náleží mzda, zatímco plat jakožto peněžitě plnění náleží pouze zaměstnancům v zákonem určených institucích.

Graf 5.5 Preference nových benefitů

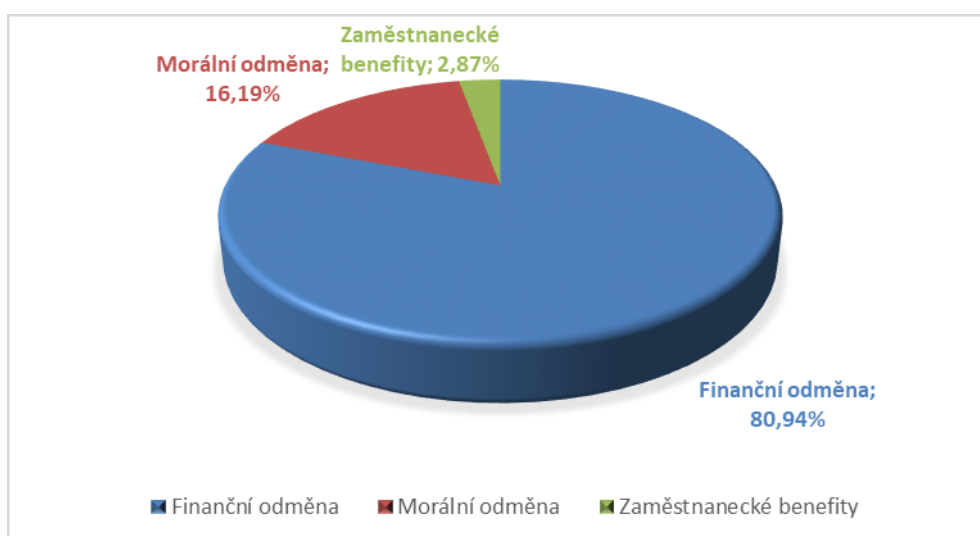


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 8: Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

Následující otázka zjišťuje, jak velkou roli hrají zaměstnanecké benefity v rámci motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu. K dispozici byly odpovědi Finanční odměna, Morální odměna nebo Zaměstnanecké benefity. Z grafu 5.6 lze jasně vidět, že největším motivátorem k pracovnímu výkonu je pro více než 80 % zaměstnanců finanční odměna v podobě mzdy a sledované benefity motivují k práci pouze minimální část zaměstnanců (konkrétně necelé 3 % respondentů).

Graf 5.6 Motivační faktory zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Morální odměny v podobě pochvaly či kladného ohodnocení si váží necelá 1/6 respondentů, přesně 62 zaměstnanců, jak znázorňuje Tab. č. 5.4.

Tab. 5.4 Motivační faktory zaměstnanců – abs. a rel. četnost

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Finanční odměna	310	80,94
Morální odměna	62	16,19
Zaměstnanecké benefity	11	2,87
Celkem	383	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pokud motivaci identifikujeme z hlediska pohlaví, graf bude vypadat takřka identicky, protože pouze 5 mužů a 6 žen zvolilo za svůj motivační stimul zaměstnanecké benefity, obdobné výsledky u mužů i žen sklídila i morální odměna, kdy jediné odlišnosti lze shledávat u finanční odměny, kterou poměrově více preferují ženy s tím dodatkem, že je třeba brát v úvahu fakt, že počet respondentů ženského pohlaví (221) byl o více než 15 % vyšší než u mužů (162), čímž se počet preferencí ze strany žen navýšil.

Závěrem lze konstatovat, že ačkoliv očekávané výsledky této otázky byly obdobné reálným odpovědím respondentů, přesto bylo překvapením, že zaměstnanecké benefity získaly až tak nízké procento zájmu, což vypovídá o faktu, že skladba těchto nepřímých finančních odměn ve společnosti ON Semiconductor ztrácí jednu ze svých zásadních funkcí – a to motivační funkci. Z výsledků také vyplývá řečnická otázka, zda i zaměstnanci společnosti nepodlehli převládajícímu názoru, na který upozorňuje ve svých publikacích Ivan Macháček, že zaměstnanecké benefity jsou automatickou součástí odměňování. Podrobnější analýzu motivace skrze zaměstnanecké benefity poskytuje následující otázka.

Otázka č. 9: Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a výše Vašich benefitů měnila v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?

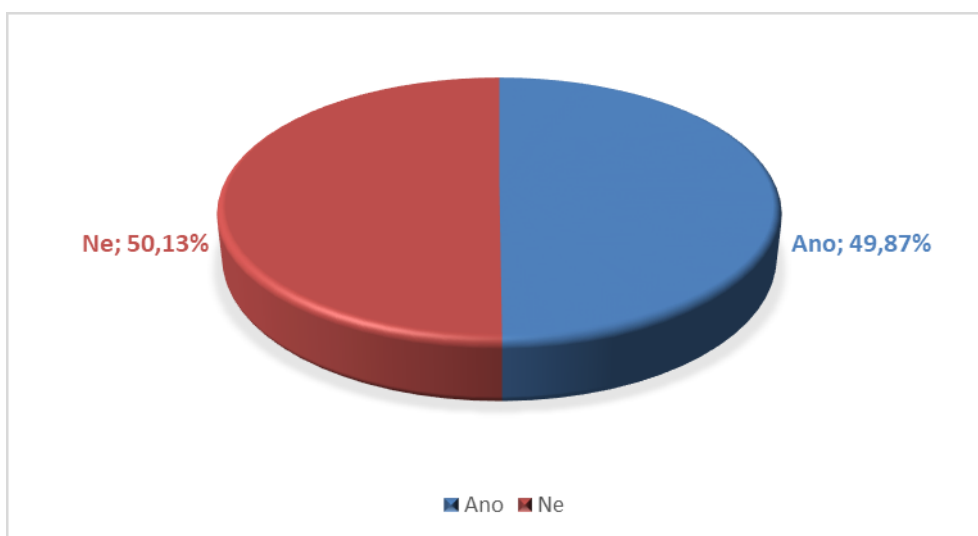
Účelem deváté otázky je zjistit, zda by se změnil názor respondentů na vztah zaměstnaneckých benefitů a motivace, pokud by se přiděl benefitů odvíjel od jejich pracovního výkonu. V porovnání s výsledky předchozí otázky můžeme v grafu 5.7 sledovat nárůst kladných odpovědí, avšak i přesto hodnoty v Tab. 5.5 vypovídají o jasném polovičním střetu názorů s jedinou převažující zápornou odpovědí.

Tab. 5.5 Návaznost pracovního výkonu na benefity – abs. a rel. četnost

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	191	49,87
Ne	192	50,13
Celkem	383	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 5.7 Návaznost pracovního výkonu na benefity



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pro přesnější výpověď je proto třeba odpovědi analyzovat s ohledem na pohlaví, věk, pracovní pozici a délku trvání pracovního poměru v soudobé společnosti. V tomto případě byla užita statistická metoda kontingenčních tabulek, která nám umožnila porovnání a zobrazení dvou statistických znaků dohromady.

První analyzovanou položkou ovlivňující kombinaci motivace a množství zaměstnaneckých benefitů bylo pohlaví respondentů, kde lze jednoznačně konstatovat, že pohlaví v této situaci nehraje žádnou roli, protože rozdílnosti ve statistických shrnutích se odlišovaly pouze do 3 %, což je v takovémto výzkumu zanedbatelné.

Tab. 5.6 Kontingenční tabulka – motivace + benefity

Možnosti	Žena	Muž
Ano	51 %	48 %
Ne	49 %	52 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Obdobné výsledky byly zjištěny i při rozebírání odpovědí z hlediska věkových skupin dotázaných. Všechny odpovědi respondentů do věku 50 let se totiž stále ubíraly k poloviční linii odpovědí s 50% hranicí. Jedinou výjimkou byla poslední věková skupina respondentů starších 50 let, kde se pouze 33 % dotazovaných přiklonilo k zavedení „motivačního scénáře“, a naopak pro 67 % účastníků dotazníku by jakákoliv změna týkající se zvýšení motivace skrze odpovídající množství benefitů nehrála v jejich pracovním výkonu roli.

Tab. 5.7 Kontingenční tabulka – motivace + věková struktura

Možnosti	Méně než 30 let	30 - 40 let	41 – 50 let	51 a více let
Ano	59 %	50 %	50 %	33 %
Ne	41 %	50 %	50 %	67 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Největší rozdílnost názorů lze pozorovat u odlišných pracovních pozic zaměstnanců, kde pro téměř 2/3 odpovídajících manažerů nehraje výše a množství benefitů v nasazení jejich pracovního výkonu žádnou roli. Obdobně se vyjádřila i skupina technicko-hospodářských pracovníků (THP), kde by pouze 40 % zúčastněných více motivovaly zaměstnanecké benefity, kdyby se odvíjely od jejich skutečných pracovních výkonů. Avšak poslední skupina zaměstnanců pracujících ve výrobních střediscích jasně s 60% převahou kladných odpovědí souhlasila se zavedením systému, kde by se tato složka nepřímých finančních odměn (benefitů) odvíjela od pracovních výkonů zaměstnanců.

Tab. 5.8 Kontingenční tabulka – motivace + pracovní pozice

Možnosti	Manažer	THP	Operátor
Ano	39 %	41 %	59 %
Ne	61 %	59 %	41 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Posledním sledovaným kritériem byla délka trvání pracovního poměru ve společnosti. Zde největší zájem o zasloužené množství benefitů dle individuálního pracovního výkonu projeví zaměstnanci, kteří spadají do skupiny s pracovním věkem ve společnosti v délce 1–5 let, a naopak nejvíce záporných odpovědí se sečetlo u skupiny dlouholetých zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 16 a více let. Zde by se dalo polemizovat o prvotním pracovním nadšení, v případě první skupiny zaměstnanců, a u dlouhodobých zaměstnanců o stálost a zaseté koleje v pracovním režimu, které již odráží jejich zájem o změnu.

Tab. 5.9 Kontingenční tabulka – motivace + délka prac. poměru

Možnosti	Méně než 1 rok	1 - 5 let	6 - 10 let	11 - 15 let	16 a více let
Ano	50 %	61 %	52 %	49 %	41 %
Ne	50 %	39 %	48 %	51 %	59 %

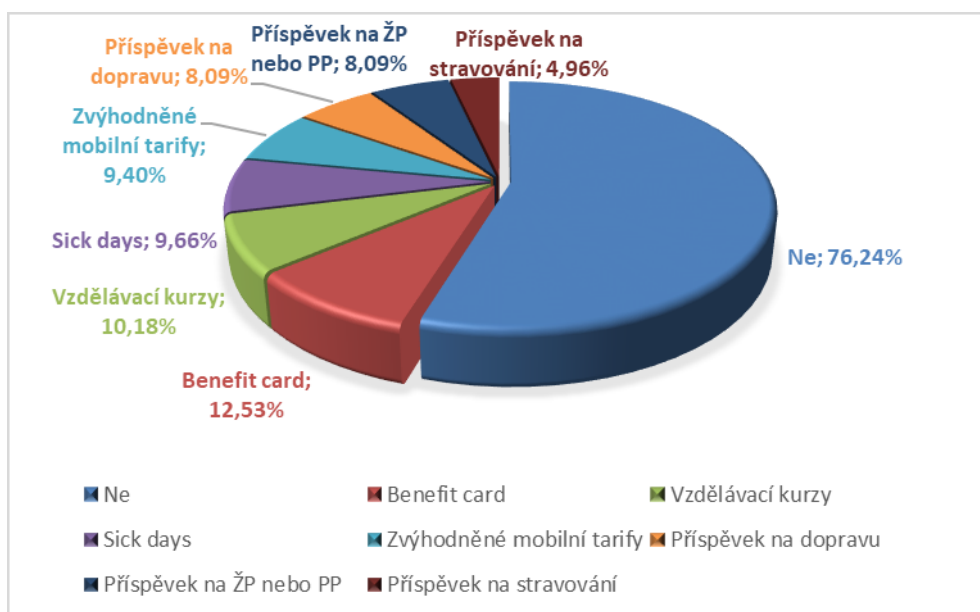
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Závěrem lze u dané otázky tedy konstatovat, že největší zájem o benefity podléhající pracovnímu výkonu projevila jedna z pracovních nejmladších skupin, tedy zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 1-5 let, a na druhou stranu nejmenší zájem projevili respondenti starší 50 let.

Otázka č. 10: Motivují Vás některé ze současných benefitů k lepším pracovním výsledkům? Které benefity to jsou?

Desátá otázka navazuje svým obsahem na předcházející otázky, které rozebírají, zda je současný systém benefitů pro zaměstnance motivující s tím rozdílem, že zde je otázka zaměřena přímo na jednotlivé zaměstnanecké benefity. V následujícím grafu 5.8, který vystihuje, jak si jednotlivé benefity vedou skrze motivaci, lze spatřovat převahu názorů, že žádný z momentálně nabízených benefitů ve společnosti pro 76 % účastníků dotazníkového šetření nemá vliv na jejich pracovní nasazení nebo výsledky.

Graf 5.8 Hodnocení motivovanosti benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve zbylé čtvrtině odpovědí se na přičce nejvíce motivujících benefitů, s podporou 48 respondentů, obsadil volnočasový benefit v podobě platební karty Edenred Benefits, jehož účelem je podpora aktivního trávení volného času zaměstnanců. Motivujícím faktorem je zde nepravdělné připsání kreditu na zaměstnaneckou kartu v předem stanovených případech, jako je například odměna vedoucího při mimořádných pracovních výkonech, nebo aktivního přístupu zaměstnance vedoucího ke zlepšení určité pracovní oblasti.

Za nejméně motivační benefit lze dle výsledků šetření považovat příspěvek na stravování zaměstnanců, k němuž se přiklonilo pouze 19 respondentů. Nejedná se o žádné šokující zjištění, protože tento benefit nemá dle momentálně stanovených podmínek žádnou souvislost s motivací k vyššímu pracovnímu nasazení. Všechny ostatní uvedené benefity

naplňují motivační efekt průměrně u 35 respondentů, což se pohybuje na procentní škále okolo 9 %.

V konečném důsledku bylo shledáno, že žádný ze soudobých zaměstnaneckých benefitů společnosti nenaplnuje ryze motivační charakter, a proto není divu, že tak velké procento účastníků výzkumu nevybralo za svůj motivátor žádný z nabízených benefitů a přiklonilo se k záporné škále odpovědí.

Otázka č. 11: Dal/a byste přednost flexibilnímu systému odměňování (tzv. Cafeteria systém), kde od svého zaměstnavatele dostanete určitou roční částku, kterou můžete použít na benefity dle svých preferencí?

V organizaci ON Semiconductor, jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, je využíván fixní systém poskytování benefitů. Tato otázka proto směřuje k druhé variantě poskytování benefitů a ptá se, zda jsou respondenti se současnou variantou spokojeni nebo by raději uvítali flexibilní systém odměňování. Dle výsledků zaznamenaných v Tab. 5.10 lze shledat opravdu nízký počet záporných odpovědí, z čehož lze usuzovat převažující zájem o Cafeterii.

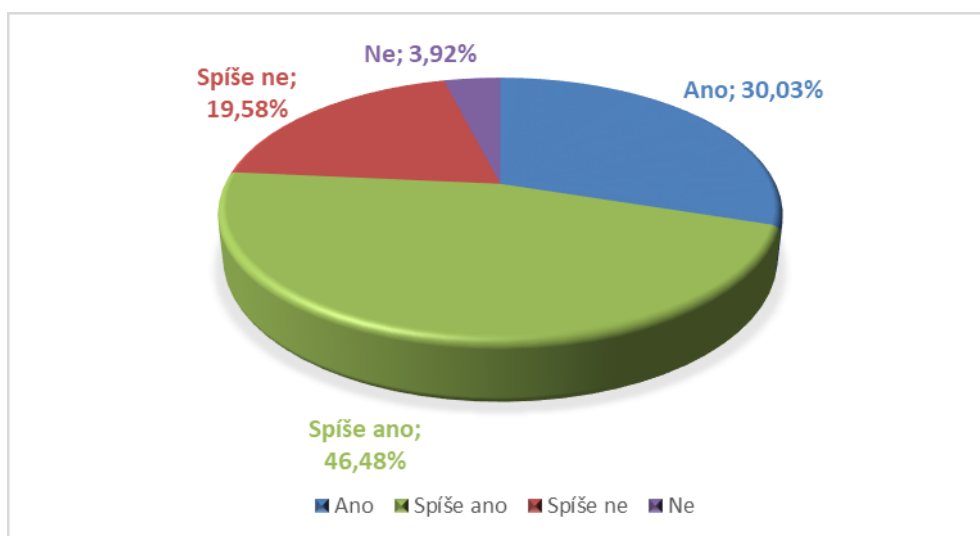
Tab. 5.10 Flexibilní systém odměňování – abs. a rel. četnost

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	115	30,03
Spíše ano	178	46,48
Spíše ne	75	19,58
Ne	15	3,92
Celkem	383	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pro lepší představivost byly výsledky zavedeny do grafu 5.9, který komplexně svědčí o pozitivním přístupu 76 % respondentů, kteří se přiklání k zavedení flexibilního systému odměňování.

Graf 5.9 Flexibilní systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Kladné odpovědi lze souhrnně shledávat nezávisle na věk, pohlaví nebo pracovní pozici. Pro všechny zmiňované kategorie byla provedena kontingenční tabulka, která by případné odlišnosti v analyzovaném vztahu vyobrazila.

Při zjišťování spojitosti mezi věkem a zájmem o Cafeterii, byla provedena kontingenční tabulka se dvěma variantami, kde na jedné straně byli zařazeni zaměstnanci ve věku 40 let a mladší, a na druhé straně starší 40 let. Po srovnání výsledků bylo zjištěno, že kompozice obou skupin je podobná, protože pojímá 76% zájem o Cafeterii u mladší sledované skupiny, a 77% náklonnost ke Cafeterii u starší kategorie. Tudíž lze dojít k závěru, že věk zaměstnanců nehraje nejmenší roli v případě preferování flexibilního systému odměňování. Toto tvrzení bylo navíc potvrzeno Testem dobré shody⁶ (Pearsonův chí-kvadrát test), v němž byly srovnávány s 95% pravděpodobností očekávané hodnoty se skutečnými, a kde dle chí-test formule byla zjištěna pravděpodobnost téměř 80 %, která nám předchozí výrok znova potvrdila.

Z hlediska pohlaví byl jasně vymezen zájem o Cafeterii u žen i mužů, protože u obou kategorií kladné odpovědi dosáhly téměř 80 % odpovědí, a proto nebylo třeba dále analyzovat souvislost mezi pohlavím a preferencí k flexibilitě odměňování.

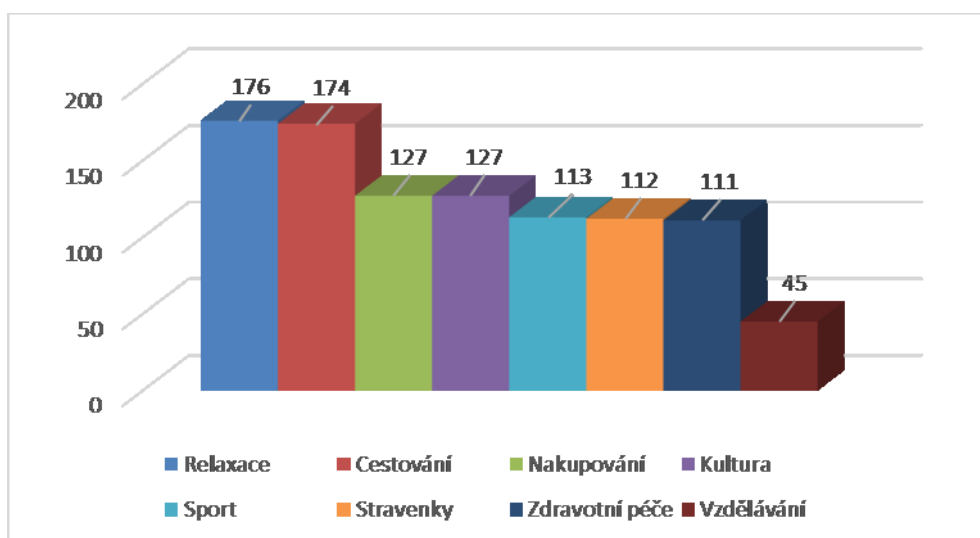
A co se týče návaznosti Cafeterie na současnou pracovní pozici respondentů, zde se více než 2/3 zaměstnanců na manažerských i technicko-hospodářských pozicích přiklonili k flexibilnímu systému, a v případě operátorských funkcí to bylo dokonce 85 %.

⁶ Metoda statistické matematiky určená pro otestování předem stanovených hypotéz.

Otázka č. 12: O které oblasti benefitů z Cafeteria systému byste měl/a největší zájem? (zaškrtněte max. 4 odpovědi)

Při zavedení flexibilního systému odměňování, kde by si zaměstnanci mohli čerpat zaměstnanecké benefity dle svých potřeb, by byl největší zájem o oblast relaxace v podobě masáží nebo wellness center. Téměř obdobného výsledku dosáhla oblast benefitů zaměřená na cestování, o kterou projevilo zájem 174 účastníků dotazníku. Nejmenší zájem naopak sklídila oblast vzdělávání, ke které se nepřiklonila ani dvacetina odpovědí.

Graf 5.10 Preferované oblasti v Cafeteria systému



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Demografická část dotazníku

Poslední část dotazníku je zaměřená na demografické otázky, které nám více přibližují stránku respondentů. Mezi důležité faktory pro dotazníkové šetření patří pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka trvání pracovního poměru ve společnosti, a v neposlední řadě také pracovní pozice účastníka výzkumu. Na základě získaných výsledků je možné následně analyzovat jednotlivé odpovědi z hlediska daných faktorů, a poskytnout tak přesnější obrázek o preferencích jednotlivých kategorií.

Souhrnně lze konstatovat, že polovinu respondentů tvoří zaměstnanci na operátorských pozicích a druhou polovinu především technicko-hospodářští pracovníci. Více než třetina respondentů pracuje ve společnosti více než šestnáct let. Ostatní kategorie délky trvání pracovního poměru v analyzované společnosti získaly procentuálně podobné výsledky, kdy žádná z kategorií výrazně nevybočuje. Co se týče vzdělanostní struktury účastníků výzkumu, převažují zde pracovníci s úplným středoškolským vzděláním. Na manažerských pozicích

se naopak pohybují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Z věkového rozlišení lze věkovou strukturu zaměstnanců pokládat za vyrovnanou, kdy polovina zaměstnanců spadá do kategorie starších 40 let a druhou polovinu tvoří zaměstnanci mladší 40 let. Opačně je to u pohlaví respondentů, kde z dotazníku vyplynula 15% převaha žen, což je způsobeno převážně přesilou ženského pohlaví na operátorských funkcích, protože náplní práce operátorů je manipulace s křemíkovými desky, která vyžaduje velmi jemnou práci vykonávanou v rukavicích, ke které se většina mužů moc nepřiklání. Grafické znázornění celé demografické části dotazníku poskytuje Příloha č. 2.

5.2.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou v současnosti obecně velice spokojeni s danou kompozicí benefitů, protože hodnota průměru celkové spokojenosti na škále od 1-4, kde jedna vyobrazuje nejvyšší a čtyřka nejnižší spokojenost, dosáhla nadprůměrnou hodnotu 1,76. S ohledem na genderové rozdíly jsou o pár setin spokojenější ženy, což může dle dalších výpovědí způsobovat jejich sociálněji založení z hlediska rodiny, a proto i kladnější vztah k benefitům mající vztah k rodině (např. příspěvek na bydlení, na dětskou rekreaci nebo týden dovolené navíc nad rámec zákona).

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění, na kterém se shodlo téměř 80 % respondentů. Naopak mezi nejméně oblíbené benefity patří závodní stravování, u kterého si respondenti nejvíce stěžovali na kvalitu a chuť jídla, a proto by z důvodu zvýšení spokojenosti upřednostnili stravenky. Co se týče využitelnosti benefitů, pouze 20 % respondentů pobírá podporu v bydlení, kdy zbylé většině benefit nebyl poskytnut z důvodu nesplnění podmínek nebo jejich neinformovanosti o benefitu. Na druhou stranu většina ostatních benefitů je zcela využívána všemi respondenty.

Na otázku, zda respondenti postrádají nějakou zaměstnaneckou výhodu ve společnosti se největší počet respondentů shodl na benefitu za pravidelnou docházku. V otázce č. 7 je však vysvětlena problematika daného benefitu z legislativního pohledu. Velký zájem byl také projeven o garantovanou vánoční odstávku, WIFI připojení v areálu společnosti nebo již zmíněné stravenky.

Z dotazníku také vyplynulo, že zaměstnanecké benefity hrají minimální roli v rámci motivaci k pracovnímu výkonu. Pouze 11 respondentů z 383 označilo zaměstnanecké benefity za motivační faktor k práci. Drtivá většina zaměstnanců (81 %) v této otázce preferovala místo zaměstnaneckých benefitů finanční odměnu. I s poukázáním na konkrétní benefity si 76 % respondentů nebyla schopna vybrat žádný z poskytovaných benefitů jako svůj motivátor

k pracovnímu nasazení. Systém benefitů obecně neovlivnil téměř 73 % respondentů při výběru svého zaměstnání.

V dotazníku měli respondenti také možnost vyjádřit se k flexibilnímu způsobu poskytování benefitů, protože momentálně společnost uplatňuje fixní systém. Dle výsledků by danou alternativu odměňování uvítalo 76 % respondentů. V případě operátorských funkcí to bylo dokonce 85 %. Největší zájem z Cafeteria systému byl projeven o oblast relaxace, cestování, nakupování a kultury.

6 Návrhy a doporučení

Skrze provedené dotazníkové šetření, a následné zpracování výsledků dotazníku pomocí statistických metod, byl v konečném důsledku vyobrazen postoj názorů zaměstnanců ke stávajícímu systému benefitů, skládající se z jejich spokojenosti a preferencí k určitým ať již společností nabízeným nebo naopak nenabízeným benefitům. V této části práce jsou proto uvedené návrhy a doporučení schylující se k mezerám v systému benefitů, které momentálně znevažují spokojenost zaměstnanců v dané sféře, nepodporují zvýšení motivace k pracovnímu nasazení a mohou být také jedním z důvodů fluktuace ve společnosti.

6.1 Problémy v současném systému benefitů

Prvotním problémem, který vylíčila hned první otázka dotazníku, je fakt, že pro 73 % respondentů nehrála stránka benefitů při rozhodování, zda pracovat právě ve společnosti ON Semiconductor, vůbec žádný vliv, čímž se společnost zbytečně připravuje o zájemce o zaměstnání ve své společnosti. Organizace je v současnosti na trhu technologií velice uznávaným výrobcem mikročipů, což vede ke stále většímu zájmu o její produkty, a proto stále rozšiřuje své výrobní střediska, a momentálně již delší dobu přibírá nové a nové zaměstnance. Důkazem toho je i množství billboardů v okolí i okolních městech společnosti, které informují případné zájemce o zaměstnání o volných pozicích a podmínkách přijetí, avšak žádný z billboardů ani internetových inzerátů neuvádí zmínku o pestré škále zaměstnaneckých benefitů. Proto prvotním návrhem je větší propagace systému benefitů poskytovaných ve společnosti do podvědomí veřejnosti.

V souvislosti s informovaností je třeba zmínit i problém týkající se příspěvku na podporu bydlení. Dle výsledků dotazníků bylo zjištěno, že 80 % respondentů vůbec nevyužívá tento benefit, z důvodu nesplnění podmínek pro jeho vyplácení, nebo proto, že s daným benefitem nebyli vůbec seznámeni. Proto by bylo vhodné nové zaměstnance nebo zájemce o práci blíže seznámit s daným benefitem a jeho podmínkami splnění. Možným řešením, které by vyřešilo danou neinformovanost o tomto, případně i jiném benefitu, je poskytnout nově přijatým zaměstnancům, nebo i uchazečům o práci, brožuru poskytovaných benefitů, kde by byly všechny aktuálně poskytované benefity shrnuty v jednom dokumentu, který by poskytl ucelený přehled zaměstnaneckých výhod, včetně jejich podmínek pro splnění nároku. Obdobně má společnost zpracovaný i Kodex chování ve společnosti, včetně základních informací o firmě, pravidel a výši příplatků, které jsou zpracované v Příručce pro zaměstnance, které trenérky na úvodním školení zaměstnancům poskytují z důvodu velkého množství úvodních informací. I v rámci této příručky by mohly být benefity zahrnuty. Vzorem k vypracování by mohla sloužit

tato diplomová práce, ve které jsou zpracované veškeré benefity poskytované ve společnosti dle aktuálních podmínek. Co se týče konkrétně podmínek příspěvku na podporu bydlení, tak záleží na zvážení společnosti, zda chce dále nabízet benefit, který v konečném důsledku využívá pouze 1/5 zaměstnanců, avšak statistické výsledky by měly být podkladem k zamyšlení, zda není vhodnější upravit podmínky poskytování, anebo zcela benefit zrušit a soustředit se například na rozšíření nabídky o jiný preferovanější benefit.

Dalším z klíčových problémů, který vyplul na povrch z dotazníkového šetření, je skutečnost, že zaměstnanci společnosti absolutně nevnímají benefity za motivační faktor, což je jeden z důvodů, proč benefity, vyjma loajality zaměstnanců, vlastně vzniká. Aby měly zaměstnanecké benefity i motivační funkci, je proto nezbytné vycházet přímo z potřeb a názorů zaměstnanců, které se ve výzkumu v 50 % schylovaly k poskytování benefitů na základě pracovních výkonů, počtu odpracovaných let či zkušeností. V opačném případě, kdy jsou benefity poskytnuty automaticky všem, nelze dle jejich výpovědí od zaměstnanců s delší senioritou očekávat zvýšení motivace. V současné době pouze 3 % respondentů motivují současné benefity a 76 % účastníků výzkumu nepřiradila k žádnému z nabízených benefitů motivační vliv. Proto z důvodu zvýšení motivace skrze zaměstnanecké benefity je navrhováno stanovit podmínky týkající se pracovního nasazení a pracovních výsledků, při jejichž splnění je zaměstnancům poskytnut benefit v podobě finanční odměny za mimořádné pracovní výsledky, nebo bonus na platební kartu Edenred Benefits, určený na volnočasové aktivity. Ve speciálně mimořádných situacích může být značným motivátorem také nárok na Sick day navíc nebo den práce z domova navíc, protože na množství těchto dvou benefitů bylo také poukazováno v dotazníku. Tyto odměny bezpochyby povedou ke zvýšení motivace k pracovnímu nasazení zaměstnanců, které v konečném důsledku budou jistě prosperující i pro zaměstnavatele, kterému se nejen zvýší motivace a spokojenost zaměstnanců, ale i výsledné hodnoty vykonané práce.

Další často zmiňovaný nedostatek se objevil u příspěvku na životní pojištění, a to v tom smyslu, že je poskytovaný pouze zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o soukromém životním pojištění u pojišťovny Allianz, AXA, N.N nebo České pojišťovny. Zaměstnanci, kteří nejsou pojištěni u jedné z těchto čtyř pojišťoven, nemohou čerpat tento benefit, což je hlavní důvod proč 40 % respondentů tento benefit nevyužívá. Návrhem je tedy rozšířit nabídku spolupráce o další spolehlivé, a v dnešní době velmi vyhledávané pojišťovny, mezi které se řadí například MetLife pojišťovna, UNIQA pojišťovna, Generali pojišťovna, AEGON pojišťovna, Komerční pojišťovna a další, čímž se sníží i procento nevyužitelnosti benefitu ze strany zaměstnanců.

Dalším problematickým benefitem se jeví závodní stravování ve společnosti, kde se na škále 1-4 obsadila průměrná spokojenost na čísle 2,6, protože větší polovina zaměstnanců je se stravováním nespokojená. Možným řešením pro zlepšení situace by bylo zapojit více zaměstnance v dané problematice, a umožnit jim vyjádřit se ke stravování a jednotlivým nedostatkům, kterým by se následně mělo vyvarovat. Je zřejmé, že společnost se při poskytování závodního stravování snaží postupovat obezřetně, a co nejvíce efektivně, o čemž svědčí i nedávná změna společnosti poskytující stravování, se kterou zaměstnanci nebyli již spokojeni. Společnost se také snaží provádět pravidelné průzkumy v této oblasti, kdy posledním řešením bylo zavedení elektrického systému pro hodnocení pokrmů daného dne v jídelně. Ke konci měsíce je pak dané hodnocení zveřejněno na interním portálu společnosti k nahlédnutí zaměstnancům. Zavedení systému je ze strany zaměstnavatele určitě dobrým krokem vpřed, avšak v konečném důsledku ztrácí své opodstatnění, protože zaprvé neumožňuje strážníkům prostor pro vyjádření hlavních důvodů nespokojenosti (kvalita a chuť jídla, vyváženost jídelníčku, velikost porce, potravinové omezení, cena daného jídla), a zadruhé dle mínění zaměstnanců nevede toto hodnocení k žádným změnám. Proto by bylo vhodné, rozšířit možnosti hodnocení stravování, a ke konci určitého období provést vždy závěr z průzkumu včetně návrhů, které povedou ke zlepšení.

6.2 Návrhy doplňujících benefitů

V rámci výzkumu měli respondenti možnost vyjádřit se i k benefitům, které jim společnost momentálně neposkytuje, avšak ze strany zaměstnanců by byl o ně jeven zájem. Dle výsledků by respondenti nejvíce uvítali benefit za plnou docházku, ten však dle vysvětlení v kap. 5.2.1 otázky č. 7 není v této podobě možným řešením. Proto tato podkapitola uvádí jiné návrhy benefitů, o které byl projevěn v šetření také početnější zájem, a které jsou ve společnosti reálnějším východiskem.

6.2.1 Firemní školka

Ve společnosti celkově pracuje vyšší podíl žen než mužů. Převážně na operátorských pozicích, kde je dvanácti hodinový směnový režim, je převaha ženského pohlaví, s čímž je často spojena otázka, co s dětmi, když se jedná o matku samoživitelku, nebo oba rodiče pracují v obdobném směnovém režimu. Není proto překvapením, že především právě ženy navrhovaly v dotazníkovém průzkumu benefit v podobě firemní školky, který by jim v mnoha ohledech velice ulehčil. Jedná se o veliké plus pro každého zaměstnavatele, protože tímto řešením vyřeší i problém uchazečů o práci, které si danou práci nemohli dovolit právě kvůli zmiňovanému

hlídání dětí. Na první pohled se benefit jeví jako jednoduchá úvaha, avšak vzhledem k poměrně složité současné legislativě může konkrétní realizace představovat pro společnost běh na dlouhou trať. Vhodným řešením je proto outsourcing společnosti, která kompletně zajistí firemní péči o děti zaměstnanců. Jednou z nejvyhledávanějších společností zaměřenou na tuto oblast provozovatelů soukromých a firemních školek je v současné době společnost Firemní školky s.r.o., která se pohybuje na trhu již od roku 2009, a zřizuje firemní školky napříč celou Českou republikou (firemniskolky.cz, 2018).

6.2.2 Zaměstnanec čtvrtletí

Jedním z hlavních problémů v systému benefitů společnosti je naprostá absence motivačního faktoru. Bylo by proto vhodné zavést benefit, který by se svým obsahem odrážel od pracovních výsledků zaměstnance, případně délky pracovního poměru ve společnosti. V prvním případě by byly tabulkově stanové pracovní výsledky každého střediska společnosti, kdy při jejich splnění by zaměstnanec obdržel finanční odměnu jako bonus. Ještě více motivující by mohla být varianta vyhlášení zaměstnance čtvrtletí, který za dané čtvrtletí obdržel v daném středisku nejlepší pracovní výsledky, což by zaměstnance motivovalo vůči sobě bez ohledu na tabulkové podmínky. V druhém případě, kde by bonus záležel na délce pracovního poměru, by bylo vhodné ocenit tuto věrnost poprvé například po 5 letech pracovního poměru u dané společnosti, a pak následně každé dva roky. Nemuselo by se jednat o žádnou závratnou částku, spíše o poukázání na fakt, že si je zaměstnavatel vědom délky pracovního poměru zaměstnance v jeho společnosti, a na druhou stranu zaměstnance by benefit měl motivovat v důvodech, proč zůstat ve společnosti.

6.2.3 Podnikový fyzioterapeut

Dalším vhodným benefitem pro zaměstnance společnosti může být podnikový fyzioterapeut, protože téměř všichni zaměstnanci společnosti mají pracovní pozici, u které většinu času stojí, vykonávají dokola stále stejné úkony nebo také naopak většinu směny sedí u počítače, čímž také trpí bolestmi zad, nohou apod. Přibývajícím věkem zaměstnanců samozřejmě těmto problémům zrovna dvakrát nepřidává, čímž zaměstnanci trpí při vykonávání pracovních úkonů, a proto se i často stává, že zaměstnanci skončí v mnoha případech na pracovní neschopnosti ze zmiňovaných důvodů. Prospěšným řešením by byl podnikový fyzioterapeut, kterého by zaměstnanci mohli navštívit při prvních příznacích např. bolestí zad, čímž by se předcházelo snížení absence zaměstnanců ze zmíněných důvodů, a v konečném důsledku i fluktuace zaměstnanců, která s danými zdravotními problémy bezpochyby může také souviset.

6.3 Cafeteria systém

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že bezmála 80 % respondentů jeví zájem o flexibilní systém odměňování, v kterém by si sami mohli vybrat z nabídky benefitů pro ně nejvíce zajímavé, které následně maximálně využijí. V této podkapitole je proto navrženo nejvhodnější reálné řešení pro společnost ON Semiconductor, které tkví na outsourcingové spolupráci se společností BENEFITY a.s. (dále jen BENEFITY), s kterou byla daná situace konzultována, a která byla následně ochotna poskytnout přesnější informace o fungování systému, a především spolupracovat při zpracování tohoto konkrétního návrhu.

Společnost BENEFITY se zabývá konceptem nefinančního odměňování a motivace zaměstnanců skrze uživatelsky pohodlnou a momentálně velice vyhledávanou online aplikaci pro čerpání zaměstnaneckých výhod, která je na trhu benefitů svým způsobem unikátní. Společnost poskytuje nabídku firemních výhod pro každou společnost na míru s ohledem na finanční optimalizaci s účelem poskytnout firmám efektivní nástroj pro řízení a motivaci. Značnou výhodou služeb společnosti je také nemalá časová úspora za administraci benefitů, o kterou se plně stará outsourcingová společnost BENEFITY (benefity.cz, 2018)

Úvodní spolupráce se společností BENEFITY začíná přesným vymezením všech přání a představ klienta, zahrnujících co přesně společnost pro své zaměstnance hledá, předpokládanou výši investice a jaké oblasti čerpání (zdraví, sport, kultura, vzdělávání, rekreace) chce poskytnout všem zaměstnancům, a které jen některým. Následně společnost připraví vzhled aplikace, benefitní karty a v případě zájmu klienta následuje školení zaměstnanců v užívání aplikace. Po navázání spolupráce společnost klientovi pravidelně reportuje a fakturuje dle požadavků částky a oblasti čerpání. V případě zájmu se společnost stará také o nabíjení účtů zaměstnanců a strhávání plateb. Neodmyslitelně se společnost celou dobu věnuje i partnerské síti, kterou dle požadavků klientů neustále rozšiřuje (interní komunikace se společností BENEFITY).

Konkrétně pro společnost ON Semiconductor se jako nejvhodnější řešení z variant Cafeteria systému jeví systém „jádra“, kde by se nejvíce využívané benefity nechaly jako pevné jádro, a ostatní benefity preferované jen některými zaměstnanci by spadaly do výběrové oblasti, z které by si každý čerpal jím vybrané benefity. Dle preferencí respondentů by do pevného jádra měly spadat benefity týkající se především relaxace a cestování, a naopak do volitelné části systému oblasti pokrývající vzdělávání, kulturu nebo sport. Systém by byl založený na virtuálních bodech na kartách zaměstnanců, kde každý jeden bod představuje jednu korunu, pomocí nichž by bylo možné čerpat benefity. Dle statistik společnosti BENEFITY v průměru každý zaměstnavatel do svých zaměstnanců investuje v benefitech okolo 12 000 Kč ročně,

proto i zde pro ukázkovou kalkulaci bude použita tato částka. Každému zaměstnanci proto bude na kartu pravidelně každý měsíc nahráno 1 000 virtuálních bodů, které mohou být navýšeny o body např. k narozeninám, k narození potomka, sňatku, výročí společnosti nebo dalších dle předem stanovených podmínek společnosti. Ideálním řešením pro potřebné zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti by byly také speciální moduly, v rámci nichž, by zaměstnanci mohli získat více bodů v různých zaměstnavatelem pořádaných soutěžích, týkajících se hlavně pracovních výkonů.

Nabízené řešení je velice atraktivní nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, který v první řadě za správu benefitních kont nehradí dané outsourcingové společnosti žádnou odměnu, protože provize společnosti je postavena na straně dodavatelů. Nepomíjenou výhodou je také finanční ušetření společnosti na sociálním a zdravotním pojištění a dani z příjmu, v případě poskytnutí odměny zaměstnanci v podobě benefitu oproti běžné odměně ve mzdě. Pro přesnější představu roční finanční úspory jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance byla provedena s pomocí společnosti BENEFITY reálná modelová kalkulace, která vyobrazuje kolik přesně obě zmíněné strany ušetří s Cafeteria systémem v rámci spolupráce se společností BENEFITY oproti poskytování odměny ve mzdě.

Kalkulace provedená pro zaměstnavatele počítá se současným stavem 1650 zaměstnanců a roční hodnotou investovanou do každého zaměstnance v benefitech ve výši 12 000 Kč.

Tab. 6.1 Roční výše úspory zaměstnavatele v Cafeterii

Výpočet zaměstnavatel	Odměna do mzdy	Odměna do Cafeterie
Výše odměny	12 000 Kč	12 000 Kč
Pojistné zaměstnavatele na jednoho zaměstnance (34 %)	4 080 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele na jednoho zaměstnance (19 %)	-	2 280 Kč
Náklady na jednoho zaměstnance	16 080 Kč	14 280 Kč
Náklady na všechny zaměstnance	26 532 000 Kč	23 562 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků Tab. 6.1 ušetří společnost ON Semiconductor při poskytování flexibilního systému odměňování benefitů v Cafeteria systému u společnosti BENEFITY za jednoho zaměstnance ročně částku ve výši 1 800 Kč, což v konečném důsledku při stavu 1650 zaměstnanců vyčíslí celkovou úsporu pro společnost ve výši 2 970 000 Kč.

Obdobně byla kalkulace provedena i pro zaměstnance, která je znázorněna v Tab. 6.2, z které vychází celková roční úspora pro zaměstnance z důvodu zdanění odměny ve mzdě ve výši 3 735 Kč. Proto i v tomto případě lze spatřovat jasné výhody benefitního systému.

Tab. 6.2 Roční výše úspory zaměstnance v Cafeterii

Výpočet zaměstnance	Odměna ve mzdě	Odměna skrze benefit
Výše odměny	12 000 Kč	12 000 Kč
Pojistné na ZC (11 %)	1 320 Kč	-
Základ daně z příjmu (34 %)	16 080 Kč	-
Zaokrouhleno	16 100 Kč	-
Daň z příjmu (15 %)	2 415 Kč	-
Čistý příjem	8 265 Kč	12 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Závěr

Stále více společností se v dnešní době, která nabízí nespočet možností ve všech ohledech, zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů, které se staly účinným personálním nástrojem spokojenosti zaměstnanců. Pestrá nabídka systému benefitů je také jednou z možností, jak společnost odlišit na potencionálním trhu zaměstnavatelů a přilákat tak kvalifikované a schopné zaměstnance. Další předností správného nastavení systému benefitů je také zvýšení motivovanosti zaměstnanců ve společnosti, která v některých firmách pokulhává, a vyžaduje tak ze strany personálního oddělení značné zvýšení úsilí. Aby systém benefitů v konečném důsledku splňoval své očekávání a byl efektivní, je nutné mít neustálý přehled o zájmech a preferencích zaměstnanců, včetně orientace v nových trendech, které se neustále na trhu objevují.

Úvodem práce jsou proto zpracovány teoretická východiska zaměstnaneckých benefitů se zaměřením na pracovní spokojenost a pracovní motivaci zaměstnanců. Teoretická část vychází z aktuální odborné literatury, včetně monitoringu současných trendů a preferencí zaměstnanců v problematice benefitů.

Z uvedených pojmů také vychází samotný cíl diplomové práce, kterým je analýza současné spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti ON Semiconductor související se systémem zaměstnaneckých benefitů. Nejvhodnějším nástrojem pro rozbor dané problematiky se z důvodu velkého počtu zaměstnanců jeví průzkum skrze dotazníkové šetření, na základě jehož výsledků je následně možné činit potřebné závěry, a navrhnout reálné úpravy stávajícího systému benefitů, které by měly vést nejen ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale primárně ke zvednutí motivace zaměstnanců skrze zaměstnanecké výhody, protože momentální skladba benefitů tento účel nesplňuje.

Z tohoto důvodu je v diplomové práci pro společnost vypracovaná verze flexibilního způsobu poskytování benefitů (tzv. Cafeteria systém) s benefitem kontem, zahrnující speciální moduly, v rámci nichž zaměstnanci získají bonusové body odvíjející se od jejich pracovních výkonů. Toto řešení nepochybně zvýší soutěživost, a tedy i motivovanost ve společnosti. Důvodem pro zpracování této varianty je i značný zájem respondentů o tento typ poskytování benefitů v dotazníkovém šetření. Cafeteria je navržena systémem „jádra“, kde nejvíce žádané benefity jsou zařazeny do pevného jádra, a ostatní benefity preferované na základě věku, pohlaví apod. spadají do výběrové oblasti, z které si každý zaměstnanec pomocí svých bodů může čerpat jemu nejbližší a nejpotřebnější benefity.

Pro přesnější představu výhod Cafeterie obsahuje práce reálnou kalkulaci systému, která vychází z konzultace a zkušeností kvalifikované společnosti BENEFITY a.s., v které jsou vypočítány přesné roční finanční náklady společnosti na daný systém odměňování. Kalkulace je také rozšířená o porovnání celkových ročních nákladů Cafeterie s náklady odvíjející se od poskytování odměny klasicky v rámci mzdy zaměstnance, kde lze spatřovat odlišný způsob zdanění odměn, který v konečném důsledku vyobrazí přesnou částku úspory zaměstnavatele na jednoho zaměstnance i celou společnost ve prospěch Cafeterie.

Kalkulace je provedena i pro stranu zaměstnance, kde je odměna ve formě benefitu, na rozdíl od odměny ve mzdě, zcela osvobozena od pojistného na zaměstnance a daně z příjmu, díky čemuž lze závěrem i zde spatřovat finanční úsporu v případě Cafeterie, což dokazuje výhodné plus i pro zaměstnance.

V rámci praktické části diplomové práce jsou zmíněny i současné nedostatky systému benefitů ve společnosti, které se odvíjí především od názorů a postojů zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Ukázkou lze zmínit například neinformovanost s některými benefity nebo velkou nespokojenost se závodním stravováním. Mimo jiné jsou v práci navrženy i doplňující benefity, které společnost momentálně neposkytuje, ale o které respondenti v rámci výzkumu nebo předvýzkumu jeví zájem.

Seznam použité literatury

Odborná publikace

- ❖ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ❖ ARNOLD, John. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 4th ed. New York, N.Y.: Prentice Hall/Financial Times, 2005. ISBN 978-0-273-655442.
- ❖ ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- ❖ DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj k řízení*. Překlad: J. Loudin. 1. vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-9021-058-5.
- ❖ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- ❖ HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- ❖ HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ a K. KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- ❖ CHMELAR, Vladislav. *Tesla Rožnov: sborník 1949-2012*. Tábor: Gimli, 2012. ISBN 978-80-903966-8-5.
- ❖ KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- ❖ LAZAROVÁ, Bohumíra. *Základy psychologie s aplikacemi do manažerské a ekonomické praxe*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2008. 64 s. ISBN 978-80-87001-12-7.
- ❖ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- ❖ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- ❖ MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.

- ❖ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-x.
- ❖ PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- ❖ SURYNEK, Alois. *Aplikovaný sociálně psychologický výzkum v organizacích: metodická příručka*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2015. ISBN 978-80-245-2119-0.
- ❖ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
- ❖ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-04485.
- ❖ TAYLOR, Frederick Winslow. *The principles of scientific management*. New York: London : Harper & Brothers, 1991.
- ❖ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- ❖ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Články z odborných časopisů

- ❖ STEERS, R. M., R. T. MOWDAY and D. SHAPIRO. The future of work motivation. *Academy of Management Review*. 2004, č. 29, s. 3. ISSN 379-387.
- ❖ VRAJÍK, M. Bonus za minimální absenci. *Praktická personalistika*. Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 2017, č. 7-8. ISSN 982707-2014.

První předpisy

- ❖ Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů
- ❖ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje

- ❖ Aramark. *Firemní stravování Aramark* [online]. [cit. 20.3.2018]. Dostupné z: <https://www.aramark.cz/sluzby/firemni-stravovani>.
- ❖ Benefit. *O nás* [online]. [cit. 1.6.2018]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/o-nas/kdo-jsme.html>.
- ❖ Firemní školky. *Naše vize* [online]. [cit. 8.5.2018]. Dostupné z: <http://www.firemniskolky.cz/nase-vize/>.
- ❖ Grafton Recruitment. *Průzkum benefitů 2017* [online]. [cit. 5.2.2018]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-firmy/nase-pruzkumy/pruzkum-benefitu-2017>.
- ❖ HEALTH, Chip a Dan HEALTH. *Citáty o marketingu*. [online]. [cit. 20.1.2018]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/citaty-o-marketingu/>.
- ❖ ON Semiconductor. *Our core values: Respect, Integrity and Initiative* [online]. [cit. 5.3.2018]. Dostupné <http://www.onsemi.com/PowerSolutions/content.do?id=16830>.
- ❖ RIDDERSTRALE, Jonas. *Citáty o motivaci*. [online]. [cit. 20.1.2018]. Dostupné z: <https://www.citaty.net/citaty-o-motivaci/>.

Diplomová práce

- ❖ VEČEŘOVÁ, Ivana. *Personální strategie výrobní společnosti související s tvorbou znalostního managementu*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce

Další zdroje

- ❖ Interní dokumenty společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.
- ❖ Interní komunikace se společností BENEFITY a.s.

Seznam zkratek


a.s.	akciová společnost
FO	fyzická osoba
IT	informační technologie
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
ZP	zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2018



Bc. Veronika Červená

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 3.1 <i>Proces motivace</i>	22
Obr. 3.2 <i>Pyramida potřeb aplikovaná na pracovní oblast</i>	23
Obr. 4.1 <i>Prezentace společnosti</i>	29
Obr. 4.2 <i>Logo společnosti</i>	31
Obr. 4.3 <i>Pobočky společnosti</i>	32

Seznam tabulek

Tab. 3.1 <i>Nežádánější benefity pro období leden-srpen 2017</i>	17
Tab. 5.1 <i>Výše odměny při životním výročí zaměstnance</i>	42
Tab. 5.2 <i>Vliv benefitů na rozhodnutí pracovat ve společnosti – abs. a rel. četnost</i>	46
Tab. 5.3 <i>Celková spokojenost s benefity – abs. a rel. četnost</i>	47
Tab. 5.4 <i>Motivační faktory zaměstnanců – abs. a rel. četnost</i>	54
Tab. 5.5 <i>Návaznost pracovního výkonu na benefity – abs. a rel. četnost</i>	56
Tab. 5.6 <i>Kontingenční tabulka – motivace + benefity</i>	57
Tab. 5.7 <i>Kontingenční tabulka – motivace + věková struktura</i>	57
Tab. 5.8 <i>Kontingenční tabulka – motivace + pracovní pozice</i>	58
Tab. 5.9 <i>Kontingenční tabulka – motivace + délka prac. poměru</i>	58
Tab. 5.10 <i>Flexibilní systém odměňování – abs. a rel. četnost</i>	61
Tab. 6.1 <i>Roční výše úspory zaměstnavatele v Cafeterii</i>	71
Tab. 6.2 <i>Roční výše úspory zaměstnance v Cafeterii</i>	72

Seznam grafů

Graf 5.1 <i>Vliv benefitů na rozhodnutí pracovat ve společnosti</i>	46
Graf 5.2 <i>Celková spokojenost s benefity</i>	47
Graf 5.3 <i>Hodnocení spokojenosti s jednotlivými benefity</i>	49
Graf 5.4 <i>Hodnocení využívání jednotlivých benefitů</i>	50
Graf 5.5 <i>Preferenze nových benefitů</i>	53
Graf 5.6 <i>Motivační faktory zaměstnanců</i>	54
Graf 5.7 <i>Návaznost pracovního výkonu na benefity</i>	56
Graf 5.8 <i>Hodnocení motivovanosti benefitů</i>	59

Graf 5.9 <i>Flexibilní systém odměňování</i>	61
Graf 5.10 <i>Preferované oblasti v Cafeteria systému</i>	63

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Grafické znázornění demografické části dotazníku

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník – zaměstnanecké benefity

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká zaměstnaneckých benefitů poskytovaných ve společnostech ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. a SCG Czech Design center, s.r.o. Jmenuji se Veronika Červená a jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB v Ostravě oboru Management. Výsledky tohoto dotazníku budou využity k vypracování mé diplomové práce, kde se na základě Vašich odpovědí pokusím vytvořit návrh pro zlepšení systému využívání benefitů.

Odpověď prosím zaškrtněte křížkem, případně vepište na uvedená místa.

1) Měl program benefitů vliv na Vaše rozhodnutí pracovat ve společnosti ON Semiconductor?

- ☐ Ano
☐ Ne

2) Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost v současnosti poskytuje?

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

3) Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s konkrétními benefity, které Vám poskytuje Váš zaměstnavatel (křížkem označte správnou odpověď):

	Spokojenost			
	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Benefit Card				
Zvýhodněné mobilní tarify				
Strava v jídelně				
Cena stravy				
Sick days				
Príspevek na dopravu				
Príspevek na životní pojištění				
Príspevek na penz. připojištění				
Vzdělávací kurzy				
Benefit za odběr krve a plazmy				
Podpora v bydlení				

4) Pokud jste někde odpověděl/a NESPOKOJEN/SPIŠE NESPOKOJEN, uveďte prosím důvod/y:

- ☐ Malý počet Sick days
- ☐ Vázanost Sick days na ošetrovné („paragraf“) na dítě
- ☐ Špatné pokrytí signálu daného operátora
- ☐ Upřednostnil/a bych stravenky
- ☐ Kvalita nebo chuť jídla v jídelně
- ☐ Malé porce v jídelně
- ☐ Mám ŽP vedené u jiné pojišťovny, než společnost poskytuje
- ☐ Jiný důvod (uveďte prosím Váš důvod):

.....

5) Ohodnoťte, jak využíváte benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem:

	Využitelnost			
	Využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Nevyužívám
Benefit Card				
Zvýhodněné mobilní tarify				
Strava v jídelně				
Cena stravy				
Sick days				
Příspěvek na dopravu				
Příspěvek na životní pojištění				
Příspěvek na penz. připojištění				
Vzdělávací kurzy				
Benefit za odběr krve a plazmy				
Podpora v bydlení				

6) V případě, že jste v předešlé otázce odpověděli NEVYUŽÍVÁM, uveďte prosím důvod/y:

.....

7) Existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte?

- ☐ Benefit za plnou (pravidelnou) docházku
- ☐ Firemní školka
- ☐ Stravenky místo závodní jídelny
- ☐ Zaměstnanec čtvrtletí
- ☐ Garance vánoční odstávky
- ☐ Zubní lékař pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- ☐ WIFI v celém areálu
- ☐ Zaměstnanecké akcie
- ☐ Vlastní odpověď:
- ☐ Ne, s benefity jsem naprosto spokojen/a

8) Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

- ☐ Finanční odměna (mzda)
- ☐ Morální odměna (pochvala od vedoucího apod.)
- ☐ Zaměstnanecké benefity

9) Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a výše Vašich benefitů měnila v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**10) Motivují Vás některé ze současných benefitů k lepším pracovním výsledkům?
Které benefity to jsou?**

- ☐ Benefit Card
- ☐ Zvýhodněné mobilní tarify
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Sick days
- ☐ Příspěvek na dopravu
- ☐ Příspěvek na ŽP nebo penzijní připojištění
- ☐ Vzdělávací kurzy
- ☐ Žádný z benefitů nemá vliv na můj pracovní výkon

11) Dal/a byste přednost flexibilnímu systému odměňování (tzv. Cafeteria systém), kde od svého zaměstnavatele dostanete určitou roční částku, kterou můžete použít na benefity dle svých preferencí?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**12) O které oblasti benefitů z Cafeteria systému byste měl/a největší zájem?
(zaškrtněte max. 4 odpovědi)**

- ☐ Sport
- ☐ Kultura (divadlo, kino, koncert)
- ☐ Relaxace (masáže, wellness)
- ☐ Cestování
- ☐ Vzdělávání (jazykové kurzy, IT kurzy apod.)
- ☐ Zdravotní péče
- ☐ Nakupování ve vybraných obchodních řetězcích
- ☐ Stravenky

13) Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

- ☐ Manažerská
- ☐ Technicko-hospodářský pracovník
- ☐ Operátorská

14) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5,9 let
- ☐ 6 – 10,9 let
- ☐ 11 – 15,9 let
- ☐ 16 a více let

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Střední odborné bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

16) Do jaké věkové skupiny patříte?

- ☐ Méně než 30 let
- ☐ 30 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 a více

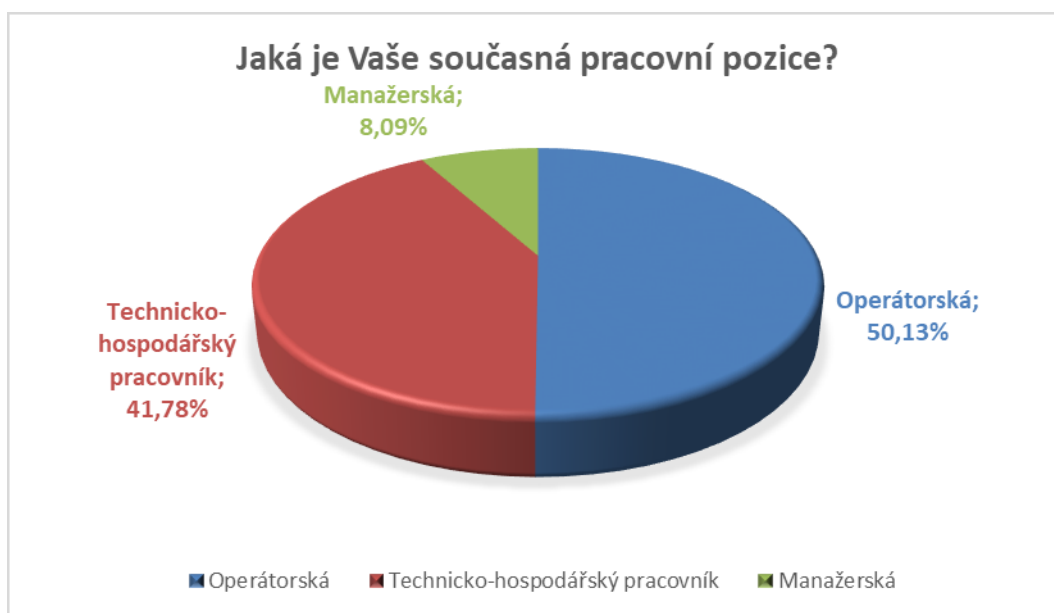
17) Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

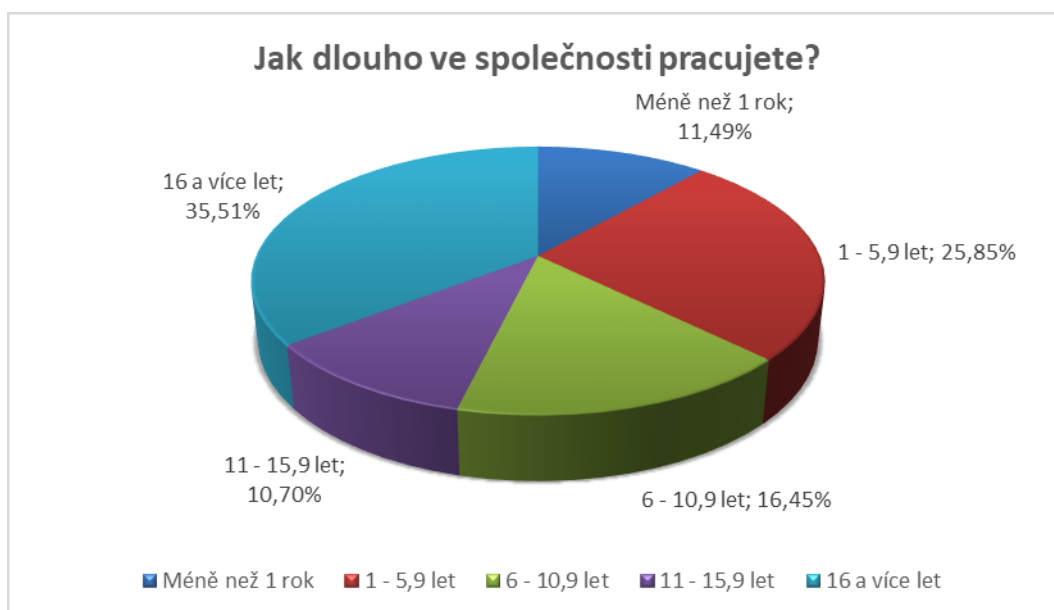
Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku.

Zdroj: Vlastní zpracování

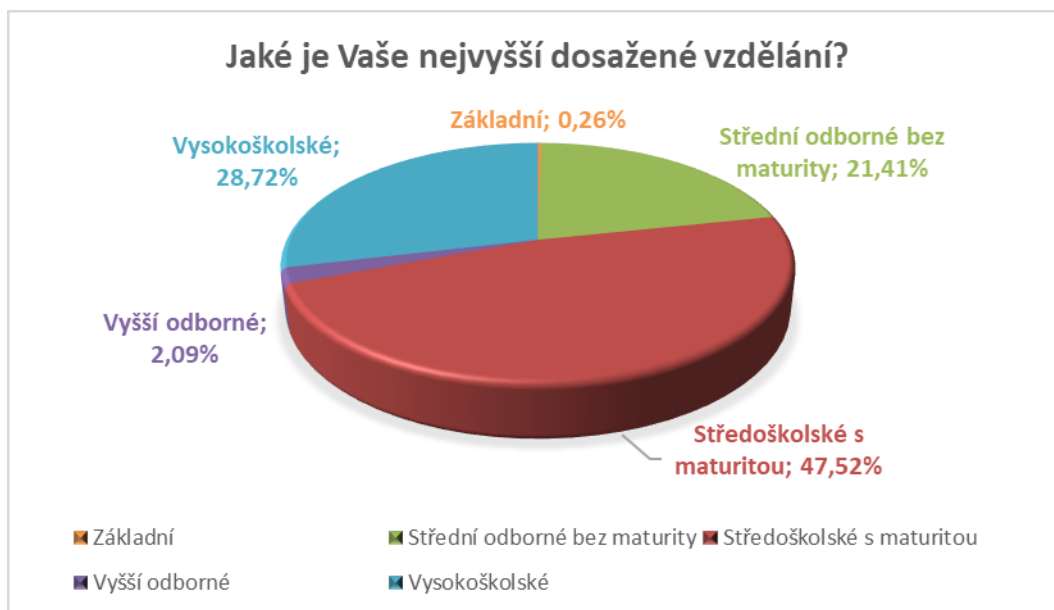
Příloha č. 2 – Grafické znázornění demografické části dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření